

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA,
PRESUPUESTARIA Y FINANCIERA INTEGRAL PARA LA
COMPAÑÍA SUEÑOS S.A.**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TITULO
DE INGENIERIA COMERCIAL**

MARTIN ERNESTO SALAS RIVERA

QUITO, 2011

DIRECTOR DE DISERTACION:

Ing. José Aráuz

INFORMANTES:

Mgtr. Paulina Mancheno E.

Ing. Diego Serrano Machado

DEDICATORIA

A mi familia y amigos, por su ayuda, apoyo, paciencia y
cooperación en todo momento a lo largo de mi carrera

Martin Ernesto

AGRADECIMIENTO

Mi principal agradecimiento es a Dios porque todo acontecimiento se encuentra bajo su consentimiento.

Agradezco a mis padres, motor principal en mi formación, ya que desde niño me moldearon con miras a verme triunfar en la sociedad; por su apoyo incondicional en cada momento de mi vida, por creer en mí y brindarme la oportunidad de obtener una educación valiosa, que en este momento ya está dando frutos.

A mis hermanos, porque la convivencia diaria con ellos me ha forjado y ha hecho distinguir lo bueno y lo malo; gracias por dejarme llevar más allá de los lazos fraternos una verdadera y duradera amistad.

A mis maestros y compañeros, quienes fueron parte de una gran familia a lo largo de toda mi carrera universitaria.

Finalmente un agradecimiento especial a la Familia Cortez Albán, por el apoyo brindado en la investigación y desarrollo de esta disertación.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES, 1

- 1.1 INTRODUCCIÓN,1
- 1.2 DESCRIPCIÓN PRELIMINAR DE LA EMPRESA,5
- 1.3 ANTECEDENTES DE OPERACIONES Y FUNCIONAMIENTO, 9
 - 1.3.1 Instalaciones, producción y manufactura, 10
 - 1.3.1.1 Proceso de producción, 12
 - 1.3.1.2 Cartera de productos, 13
 - 1.3.2 Ámbito administrativo y contable, 14
 - 1.3.3 Ámbito comercial y ventas, 15
- 1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA CREACIÓN DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, PRESUPUESTARIA Y FINANCIERA INTEGRADA PARA LA EMPRESA SUEÑOS S.A., 17

2. MARCO TEÓRICO DE PLANEACIÓN, 21

- 2.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, 21
 - 2.1.1 Teoría de planeación y control, 25
 - 2.1.2 Tipos de planificación, 26
 - 2.1.3 Principios de la Planificación, 29
 - 2.1.4 Características de la planificación, 31
 - 2.1.5 Elementos de la Planeación Estratégica, 34
 - 2.1.6 Proceso de la Planeación Estratégica, 35
- 2.2 PLANEACIÓN PRESUPUESTARIA, 50
 - 2.2.1 Concepto de Presupuesto, 50
 - 2.2.2 Objetivos del Presupuesto, 52
 - 2.2.3 Enlace de la Planeación Presupuestaria a la Planeación Estratégica, 53
 - 2.2.4 Clasificación de los Presupuestos, 54
 - 2.2.5 Bases para la Elaboración del Presupuesto, 58
 - 2.2.6 Proceso de Elaboración del Presupuesto, 60
 - 2.2.7 Importancia de los Presupuestos, 63
- 2.3 PLANEACION FINANCIERA, 64
 - 2.3.1 Definición, 64
 - 2.3.2 Importancia de la Planeación Financiera, 65
 - 2.3.3 Objetivos de la Planeación Financiera, 66
 - 2.3.4 Proceso de Planeación Financiera, 67
 - 2.3.5 Técnicas de Planeación y Evaluación Financiera, 73
 - 2.3.6 Ventajas de la Planeación Financiera, 78
 - 2.3.7 Integración entre Planeación Financiera y Planeación Estratégica, 79

3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, 80

- 3.1 EVALUACIÓN DE ELEMENTOS EXTERNOS, 81
 - 3.1.1 Ámbito Nacional e Internacional, 81
 - 3.1.1.1 Factores Políticos: , 81
 - 3.1.1.2 Factores Socio Culturales:, 84
 - 3.1.1.3 Factores Económicos: Incidencia Nacional e Internacional, 86
 - 3.1.1.4 Factores Legales, 98
 - 3.1.1.5 Factores Demográficos, 99
 - 3.1.1.6 Factores Tecnológicos, 101
 - 3.1.1.7 Competencia, 102
 - 3.1.2 Ámbito Industrial y Mercado, 103
 - 3.1.2.1 Proveedores, 103
 - 3.1.2.2 Productos Sustitutos, 106
 - 3.1.2.3 Barreras de Ingreso, 107
 - 3.1.2.4 Barreras de Salida, 108
 - 3.1.2.5 Rivalidad de Competidores, 109
 - 3.1.2.6 Poder de negociación de clientes, 110
- 3.2 EVALUACIÓN DE ELEMENTOS INTERNOS, 111
 - 3.2.1 Cultura Organizacional, 111
 - 3.2.1.1 Valores Corporativos, 111
 - 3.2.1.2 Estructura Organizacional, 113
 - 3.2.1.3 Recursos Humanos, 116
 - 3.2.1.4 Áreas de Operación, 119
- 3.3 BASES DE DATOS, 122
- 3.4 ANÁLISIS FODA, 122
 - 3.4.1 Fortalezas, 123
 - 3.4.2 Oportunidades, 123
 - 3.4.3 Debilidades, 124
 - 3.4.4 Amenazas, 124
- 3.5 ESTABLECIMIENTO DE LA VENTAJA COMPETITIVA, 125
- 3.6 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA, 128
 - 3.6.1 Definición de la Visión de la Empresa, 128
 - 3.6.2 Establecimiento de la Filosofía Corporativa, 128
 - 3.6.3 Definición de la Misión de la Empresa, 132
 - 3.6.4 Establecimiento de Objetivos Estratégicos, 132
 - 3.6.5 Establecimiento de Políticas y Estrategias, 134
 - 3.6.6 Planteamiento De Planes, Programas y Proyectos, 136
 - 3.6.7 Determinación de Metas, 138
 - 3.6.8 Consolidación de Planes Operativos a Corto Plazo, 140
 - 3.6.9 Institucionalización del Presupuesto, 142

4. PLAN PRESUPUESTARIO, 144

- 4.1 PRESUPUESTOS ESPECÍFICOS, 145
 - 4.1.1 Presupuesto de Ventas y Mercadeo, 145
 - 4.1.2 Presupuesto de Producción, 158
 - 4.1.3 Presupuesto de Gastos Operacionales, 181

- 4.1.4 Inversión Fija, 184
- 4.2 INTERRELACIÓN DE PRESUPUESTOS, 185
 - 4.2.1 Capital de Trabajo Consolidado, 185
 - 4.2.2 Flujo de Caja Consolidado, 186

5. PLANEACIÓN FINANCIERA, 188

- 5.1 PRESUPUESTO INICIAL DE INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO, 189
- 5.2 ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA, 191
 - 5.2.1 Pronóstico de Ventas, 191
 - 5.2.2 Costo de Ventas, 194
 - 5.2.3 Gastos Operacionales, 195
 - 5.2.4 Gastos Financieros, 199
 - 5.2.5 Estado de Resultados Proforma, 200
 - 5.2.6 Presupuesto de Caja, 201
 - 5.2.7 Balance General Proforma, 203
- 5.3 EVALUACIÓN FINANCIERA, 206
 - 5.3.1 Análisis del Punto de Equilibrio, 207
 - 5.3.2 Determinación de la Tasa de Descuento, 211
 - 5.3.2.1 Costo del Capital de la Deuda (K_d), 211
 - 5.3.2.2 Costo del Capital Accionario (k_e), 212
 - 5.3.2.3 Determinación Final del CPPC (Bajo método CAPM), 214
 - 5.3.3 Evaluación de Rendimientos Esperados, 218
 - 5.3.3.1 Valor Actual Neto (VAN), 224
 - 5.3.3.2 Tasa Interna de Retorno (TIR), 225
 - 5.3.3.3 Análisis del Flujo de Caja de los Socios, 225
 - 5.3.3.4 Análisis del Valor Actual Ajustado, 226
 - 5.3.4 Evaluación de Índices Financieros, 228

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 235

- 6.1 CONCLUSIONES, 235
- 6.2 RECOMENDACIONES, 240

BIBLIOGRAFÍA, 245

ANEXOS, 247

- ANEXO # 1: CÁLCULOS DE PROYECCIÓN Y TENDENCIA, 247
- ANEXO # 2: PRESUPUESTO TOTAL, 253
- ANEXO # 3: PLAN DE EVALUACIÓN Y CONTROL FINANCIERO, 430
- ANEXO # 4: IMÁGENES DE LA EMPRESA, 439

RESUMEN EJECUTIVO

La presente disertación presenta el diseño de un Modelo de Planeación, Estratégico, Presupuestario y Financiero para la empresa SUEÑOS S.A, organización dedicada a la producción, comercialización y venta de ropa de cama y artículos para el hogar a nivel nacional.

Una empresa, que a pesar de haber conseguido importantes aspectos positivos en su corto tiempo de existencia, posee varios inconvenientes administrativos y operacionales por destinar la mayor parte de su tiempo en la organización y dirección de actividades diarias y la falta de una adecuada planeación previa, presupuestos y controles financieros sobre la utilización de sus recursos y rendimientos obtenidos.

Inicialmente, el documento presenta una descripción preliminar de la empresa, mediante un relato breve de su historia, constitución, y evolución de la misma; luego de lo cual, se expone los antecedentes de sus operaciones y funcionamiento con referencia a sus procesos administrativos, productivos y comerciales.

Así, a lo largo del Primer Capítulo, se incluye información recopilada como base del diseño del Plan Estratégico, y que justifica en su parte final, la creación de un modelo de planeación estratégico, presupuestario y financiero que corrija y maximice el potencial corporativo de ésta empresa.

En el Segundo Capítulo, se despliega el marco teórico utilizado para el estudio y diseño de los planes estratégico, presupuestario y financiero, que se desarrolla en los siguientes períodos. Capítulo en el cual, se describe los fundamentos teóricos y herramientas metodológicas utilizadas para evaluar, corregir y proyectar, las circunstancias operacionales que necesita esta empresa para cumplir con sus objetivos estratégicos de expansión y posicionamiento en el mercado.

El Tercer Capítulo corresponde exclusivamente al desarrollo del Plan Estratégico. Estudio basado fundamentalmente, en información obtenida de fuentes primarias y secundarias que reflejan expresamente el estado y repercusión de sus factores externos, entre los que se incluye, factores políticos, socioculturales, económicos y legales; así como el análisis minucioso de las Cinco Fuerzas de Porter.

A continuación, se desarrolla la investigación y evaluación de los principales factores internos que inciden en su funcionamiento y operación; determinando sus circunstancias actuales de cultura organizacional, valores corporativos, estructura organizacional y situación operacional, con el fin de determinar en forma cualitativa cada una de sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Análisis FODA).

La segunda parte del tercer capítulo traduce la información obtenida para el establecimiento de las potenciales ventajas competitivas que proyecta esta empresa; formulando estratégicamente la Misión, Visión y estrategias necesarias por cada área de operación, para el cumplimiento oportuno y eficaz de los objetivos estratégicos planteados.

En su parte final, el tercer capítulo propone los planes, programas y proyectos requeridos por la organización para erradicar sus debilidades y potenciar sus fortalezas durante los siguientes cinco años proyectados. Programación que cuenta con el apoyo de planes operativos debidamente institucionalizados, que direccionan estratégicamente los recursos generados y utilizados por la empresa, y consolidan el desarrollo del Plan Estratégico Propuesto.

El Cuarto Capítulo, presenta el Diseño del Plan Presupuestario; el cual, permite precisar en forma cuantitativa y económica los recursos necesarios para el avance y consecución de los Planes, Programas y Proyecto planteados en el capítulo anterior. Para el efecto, el estudio inicia con la creación de los presupuestos específicos de cada área de acción; derivados de las necesidades y requerimientos que tiene la empresa para cumplir con los volúmenes de ventas que han sido proyectados, conforme a tendencias de mercado, y sus oportunidades de expansión y crecimiento.

Este capítulo continua, con la explicación detallada de los métodos utilizados para obtener los costos de producción; así como cada uno de los gastos administrativos y de ventas proyectados por la empresa para cumplir con sus objetivos estratégicos. En este contexto, se integra cronológicamente los recursos requeridos por cada proyectos; y la repercusión de éstos, en los niveles de producción y ventas esperados.

El capítulo concluye con la interrelación de los presupuestos generados en cada una de sus áreas de operación, presentando la inversión fija inicial, los rubros de capital de trabajo requerido, y el diagrama del flujo de caja operacional que refleja cuantitativamente la implantación anual del plan estratégico.

Finalmente, el Quinto Capítulo muestra el Plan Financiero propuesto para la empresa. A lo largo del mismo, el estudio desarrollado evalúa los Estados Financieros generados en su parte inicial, mediante la aplicación de instrumentos metodológicos financieros como el VAN y la TIR, que fundamentan sus resultados obtenidos en la utilización de una Tasa de Descuento o Costo Promedio Ponderado del Capital derivada de la aplicación del método CAPM.

De esta manera, el capítulo propone un plan financiero que permita a la empresa controlar los rendimientos económicos generados y esperados por los socios en cada período, así como la utilización de los recursos disponibles y la rentabilidad obtenida al implementar los proyectos de mejoramiento que forman parte del Plan Estratégico propuesto. El capítulo incluye además, la aplicación de índices financieros que reflejan la situación desarrollada por la empresa en temas de liquidez, operación, endeudamiento y rentabilidad.

Por tanto, la aplicación teórica de los conocimientos adquiridos en la carrera de ingeniería comercial y su implementación en un caso real, constituyen para esta disertación, la inminente oportunidad de aportar a SUEÑOS S.A. con un modelo de planeación integral que le permita aprovechar al máximo su potencial corporativo, y definir el rumbo y acciones necesarias para crecer y consolidarse como empresa reconocida en el mercado ecuatoriano.

1. INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES

1.1 INTRODUCCIÓN

A través de la historia, importantes acontecimientos han determinado que día a día crezca el interés por la planificación dirigida hacia ámbitos sociales, políticos, comerciales, y más aún de tipo económico y financiero alrededor del mundo. Este fenómeno, es observable principalmente en los países denominados tercermundistas, donde su deseo de combatir la miseria, inequidad, analfabetismo y demás elementos que acompañan al sub desarrollo, los ha conducido a buscar en las diferentes formas de planeación, una herramienta que les permita revocar sus debilidades, y acortar distancias con los países y economías de mayor desarrollo.

Ecuador en particular, ha logrado superar los principales desequilibrios macroeconómicos suscitados en la década pasada, y necesita de un progreso económico y social sostenido derivado de la madurez corporativa de sus empresas. Una instancia, en la cual cada una ellas sea capaz de sobrellevar al dilema permanente entre la satisfacción de necesidades ilimitadas versus la disponibilidad de escasos recursos, erradicando por completo la generación de desperdicios y costos innecesarios ocasionados por la falta del equilibrio racional en la prioridad otorgada a los objetivos previstos.

Así, dentro del ámbito global en el cual se desenvuelven hoy en día las empresas, la base de su permanencia y perdurabilidad en el tiempo, será sin duda la planificación utilizada para proyectar y ejecutar operaciones efectivas y eficientes, evitando aventurarse con esquemas de prueba y error que en el corto y mediano plazo podrían erradicar sus posibilidades potenciales de consolidación y crecimiento.

La idea central de la planificación es la de racionalidad. Este principio supone que, dada la multitud de posibilidades de acción de los gobiernos, empresas y familias, es necesario elegir racionalmente que alternativas son mejores para la consecución de los objetivos finales. Planificar implica, entonces, reducir el número de alternativas que se presentan, a la acción de unas pocas compatibles con los medios disponibles. Una disciplina, de índole intelectual para el ordenamiento racional de recursos escasos tras objetivos precisos, señalando inteligentemente lo que debe hacerse y aquello que no, conforme a un diagnóstico previamente establecido.¹

Según Cifra Consultores “Destinar tiempo y recursos con la finalidad de predecir lo que ocurrirá con la organización en los años venideros, puede resultar poco motivador y hasta frustrante” sobre todo para ciertos empresarios y administradores que pretenden aun hacer prevalecer al olfato y la corazonada sobre las nuevas técnicas científicas de planeación. No obstante, la evolución mundial en las corrientes administrativas ha contribuido a desarrollar un nuevo enfoque para reorientar esfuerzos y actividades considerando la realidad actual de las organizaciones, el mercado en el que se desenvuelven y sus comportamientos futuros, planteando estratégicamente objetivos claros, medibles y sobretodo alcanzables.

¹Cfr. G. MARTNER (2004). **Planificación y Presupuestos por Programas**. México: Siglo XXI S.A. p.8

Hoy en día, la planeación favorece además, al despliegue de acciones estratégicas para el desarrollo de productos y servicios de óptima calidad y garantía en las empresas; los cuales, luego de conseguir el agrado y aceptación de los clientes y consumidores de los segmentos de mercado seleccionados, permiten generar ventajas competitivas perdurables ante sus potenciales y principales competidores.

En el Ecuador, existe una importante industria en crecimiento que requiere de la urgente adopción e implementación de esta beneficiosa corriente administrativa; ésta es, “El Sector Textil”, dentro del cual los hábitos y costumbres de la sociedad han involucrado como parte del bienestar y ambiente hogareño, la adquisición de mayores volúmenes de ropa de cama y artículos para el hogar como sabanas, colchas o edredones que han vuelto rentable este negocio para las empresas manufactureras; pues, a más de hacer confortable el descanso de las personas, se producen con una amplia gama de estilos, colores y diseños, que otorgan al cliente la facultad de utilizarlos como los principales elementos de decoración u ornato hogareño.

Conjuntamente, la amplia gama de características y calidad que se puede obtener gracias a las nuevas tecnologías, y diversidad de materia prima existente, ha permitido a los consumidores acceder a un amplio catalogo de artículos, donde es posible satisfacer las necesidades de clientes de diferentes estratos sociales, cuya sustancial diferencia radica en la elección de un precio accesible que les garantice calidad y duración en los artículos seleccionados que son de su agrado.

Basados en estas premisas, se presenta a la empresa SUEÑOS S.A., empresa manufacturera dedicada a la producción, comercialización y venta directa de ropa de cama y artículos para el hogar, objeto de estudio de esta disertación destinada a la creación de un modelo de planeación integral para la misma.

Entidad, que a pesar de haber alcanzado trascendentales aspectos positivos durante su corto tiempo de existencia, adolece de ciertas debilidades administrativas, relacionadas con la falta de planeación estratégica de metas y objetivos; siendo necesario desarrollar una adecuada proyección y optimización sobre los recursos a ser invertidos, y establecer un plan presupuestario formalmente aceptado por la autoridades de la organización, como guía de ejecución de ingresos y gastos proyectados por la administración.

Inconvenientes ligados al incremento vertiginoso en el volumen de pedidos requeridos durante los últimos meses, que sin un apropiado plan de ejecución, podrían implicar inconvenientes futuros con el cumplimiento de entregas y pedidos, y la imposibilidad de dirigir de forma estructurada el crecimiento de sus procesos productivos y comerciales.

Bajo lo anteriormente expuesto, la recopilación teórica de los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de ingeniería comercial y su implementación en este caso de la vida real, constituyen para la empresa SUEÑOS S.A., la extraordinaria oportunidad de obtener un modelo de planeación integral que permita maximizar sus potenciales corporativos; y definir las acciones pertinentes para consolidarse como una empresa de prestigio en todo el país.

1.2 DESCRIPCIÓN PRELIMINAR DE LA EMPRESA

A continuación, se realiza una breve descripción de la empresa en la cual se desarrolla el modelo de planeación estratégica, presupuestaria y financiera integrada, propuesto para esta disertación; incluyendo varios aspectos relevantes de su historia, y los argumentos preliminares que motivaron el desarrollo de este tema.

“Todos los seres humanos tenemos sueños en la vida...; unos más fantasiosos que otros, pero que permanentemente nos llenan el alma de alegrías, esperanzas e ilusiones, convirtiéndose en la primordial fuente de inspiración para la realización de los más grandes proyectos. Un ejemplo de ello: SUEÑOS S.A., un sueño hecho realidad”. (María Emilia Albán)

Esta empresa nacida de un sueño y hoy por hoy convertida en un emprendimiento consolidado, posee sus instalaciones en la localidad de Pifo hacia las afueras del valle de Tumbaco; aproximadamente, a una hora y media de recorrido en auto desde el centro urbano y comercial de la ciudad de Quito. Ubicación predilecta por empresas y fábricas como Ferrero S.A. por contar con amplias vías de acceso para camiones y vehículos pesados y las condiciones adecuadas para labores y tareas de tipo industrial y textil.

Una joven empresa encabezada por su Gerente General, quien a más de ser su creadora, ha sido la persona encargada de dirigir y supervisar cada una de las operaciones que esta ha realizado desde sus inicios, constituyéndose en la testigo principal y ejecutora de su inminente y merecido crecimiento.

Evolución que comenzó desde cuando apenas abrió su taller con tan solo dos costureras en un pequeño local de la concepción, hasta los actuales momentos en que ha logrado incorporar en su nómina a más de 30 miembros entre colaboradores y empleados; quienes son los encargados de llevar adelante este sueño, ya no solo de almohadas, sino de una empresa emprendedora que con tan solo dos años de existencia ha crecido de manera acelerada, en un rango estimado del 300%, mediante la oferta de productos de alta calidad destinados a satisfacer las más exigentes necesidades de clientes y consumidores.

A pesar su corto tiempo de vida en el mercado ecuatoriano, SUEÑOS S.A. ha logrado posicionar sus productos mediante la implementación de varias estrategias comerciales y productivas; basadas fundamentalmente, en la eliminación de intermediarios para el abastecimiento de materia prima, maquinaria y otros insumos requeridos en el proceso de manufactura. Hecho, que representa su primordial fortaleza; pero que requiere necesariamente de la implementación de una adecuada planeación estratégica a fin de consolidarla como ventaja competitiva.

SUEÑOS S.A. inició sus actividades como empresa unipersonal en el año 2008, con una inversión total de 40.000 dólares, incluidos los valores correspondientes a activos fijos, corrientes e inventarios; generando un impacto positivo en sus primeros clientes a pesar de las diversas dificultades y circunstancias hostiles que todo negocio suele enfrentar en sus primeros años de funcionamiento.

Una empresa manufacturera ecuatoriana dedicada a la producción, comercialización y venta directa de ropa de cama y artículos para el hogar, que incursionó en el mercado con una amplia variedad de modelos e prototipos innovadores con el fin de cubrir no solo las demandas de clientes y consumidores de diferentes estratos sociales; sino constituida además, con el afán inminente de cubrir las necesidades de distribuidores y mayoristas que obtienen un rendimiento económico rentable a través de la comercialización y distribución de este tipo de productos en mercados de consumo masivo donde la calidad y el precio son los factores determinantes.

Se debe mencionar, que antes de convertirse en una sociedad, la empresa SUEÑOS S.A. contaba ya con una cartera de clientes reducida; la misma, que con el paso del tiempo se ha mantenido fiel a esta empresa por la calidad garantizada de los productos adquiridos, precios accesibles para cada una de sus líneas y la completa seriedad en las entregas sobre plazos y volúmenes establecidos.

Hoy en día, son estos mismos clientes, quienes han aportado publicidad boca a boca al negocio; y conscientes de su dimensional crecimiento, han promocionado sus productos a importantes empresas del mercado, incluyendo hoteles y mayoristas pendientes de la inminente evolución de este emprendimiento, con el propósito fundamental de determinar si esta joven empresa será capaz de alcanzar la capacidad y condiciones necesarias para convertirse en su proveedora permanente de ropa de cama y otros artículos para el hogar.

No obstante, sería en el año 2009 en que gracias a la gestión responsable y profesional de meses anteriores, atrajo la atención de un importante inversionista extranjero, quien tuvo la acertada visión de unirse a este proyecto, con el aporte de recursos económicos y contactos internacionales, que evidentemente generaron una nueva perspectiva de crecimiento e innovación para la empresa, y que multiplicaron positivamente sus expectativas productivas y comerciales.

En el Ecuador en particular, son pocas las empresas que como SUEÑOS S.A. han tenido la oportunidad de dar un salto vertiginoso en sus operaciones, y pasar de ser una persona natural con cualidades artesanales, a convertirse en una sociedad legalmente constituida con amplias oportunidades comerciales. Una nueva empresa, en la cual, la participación activa de sus socios, asesoría internacional, y recursos existentes, implican para su administración, la ineludible obligación de implantar una adecuada y prolija planeación de todas sus operaciones.

En síntesis, SUEÑOS S. A. es el fruto de un proyecto en crecimiento que día a día toma forma gracias al sacrificio, trabajo, optimismo y entereza de todos sus empleados y directivos. Una realidad consciente de su compromiso con el país de generar nuevas fuentes de empleo e incremento progresivo de la producción nacional; contribuyendo de esta manera, con el inminente crecimiento y participación que las PYMES han alcanzado en el Ecuador y toda Latino América durante los últimos diez años.

1.3 ANTECEDENTES DE OPERACIONES Y FUNCIONAMIENTO

Luego de dos años de funcionamiento, SUEÑOS S.A. ha logrado definir una estructura corporativa y productiva que le ha permitido obtener competitividad en el mercado textil ecuatoriano; para lo cual, ha fusionado el talento humano de sus directivos y empleados, con la incorporación de tecnología destinada a la confección y terminado de ropa de cama y artículos para el hogar.

En la actualidad, la figura legal de esta empresa se ha consolidado mediante la suscripción legal de un aporte de capital de USD 400.000,00 dólares, que incluye los valores invertidos en bienes, capital de trabajo y activos diferidos.

Capital social, que permitió la constitución de una compañía legalmente registrada destinada a la producción, comercialización y venta de ropa de cama y artículos para el hogar, en cuyos estatutos se contempla que el objeto social de la misma es realizar todo tipo de confecciones textiles, especialmente de línea de ropa de cama y demás artículos que tengan que ver con el descanso, decoración y ambientación del hogar en general, tales como: sábanas, edredones, cobertores, almohadas, cobijas, forros de colchón, accesorios textiles para baño, etc.

Su objeto social contempla además, las facultades de esta empresa para importar, exportar, y comercializar toda clase de materia prima para la industria textil y la confección, e importar y exportar artículos manufacturados utilizados para el descanso y el bienestar tales como: toallas, cobijas, alfombras, camas, colchones y/o sus componentes.

Consecuentemente, esta empresa está legalmente facultada a realizar toda clase de operaciones o transacciones comerciales a nivel nacional como internacional; así como la consecución de contratos necesarios para el normal giro del negocio tales como: representaciones, arrendamientos, permutas, licitaciones, ofertas, ventas, compras, etc.

Su objetivo a largo plazo, es alcanzar una definida proyección y participación en el ámbito internacional; y abarcar no menos del 15% del mercado nacional, mediante la aplicación de estrategias operativas y comerciales que generen un firme liderazgo de sus productos en el mercado.

La empresa SUEÑOS S.A., desarrolla actualmente sus operaciones en torno a cinco ámbitos corporativos; los mismos, que dependiendo de su propósito empresarial se encuentran estrechamente relacionados con sus ámbitos comerciales, técnicos y administrativos. Una síntesis de estos se describe a continuación:

1.3.1 Instalaciones, producción y manufactura

La fábrica industrial de la empresa SUEÑOS S.A. cuenta con los beneficios de estar ubicada en las afueras del valle de Tumbaco, considerando el ambiente y tranquilidad que esta zona rural le otorga y las expectativas industriales y comerciales positivas que se proyectan con la presencia de un mayor número de industrias, proyectos urbanos, viales y cercanía con el nuevo aeropuerto de Quito.

Las instalaciones industriales de la fábrica ocupan actualmente un área de 2000 m² aproximadamente; compuestas específicamente, por un galpón principal de acero cubierto, un área de desembarco para proveedores, parqueaderos para visitas, y un espacio utilizado para la prestación de los servicios de vestidores, comedor y baterías sanitarias de uso de los trabajadores. El galpón a su vez, se encuentra dividido entre las áreas: productiva, administrativa y bodegas que ocupan respectivamente el 65 % , 10 % y 25 % del espacio existente.

El área de producción alberga actualmente a 20 operarios que desempeñan las funciones de corte, costura, acolchado, relleno, cerrado y empacado; para el efecto, cuentan con 30 maquinas de diferente función, distribuidas estratégicamente para el óptimo desempeño de los procesos productivos . Las máquinas existentes son:

- 04 máquinas cortadoras de tela
- 12 máquinas de costura recta
- 06 máquinas overlock
- 06 máquinas recubridoras
- 01 máquina acolchadora
- 01 sistema de tendido vertical

Debido a factores productivos y amplia diversidad de pedidos requeridos, los operarios son capacitados para manejar todas las máquinas de manera indistinta, a fin de aprovechar al máximo su rendimiento productivo.

1.3.1.1 Proceso de producción

El proceso general para la elaboración de productos en la empresa SUEÑOS S.A., comienza con las ventas que generan las órdenes de pedido; las cuales, en caso de no existir dentro del inventario de productos terminados, son incluidas como parte del informe condensado de producción, emitido por el jefe compras y bodega luego de la respectiva planeación de recursos y tiempos estimados para su cumplimiento.

Este informe integral de pedidos, contiene las cantidades globales de productos requeridos para una fecha específica o periodo, así como el detalle de los recursos que son necesarios para su elaboración; especificando los niveles de disponibilidad en el inventarios o las necesidades de adquisición de insumos para cubrir de manera oportuna con la producción. El informe es entregado al jefe de taller para el inicio de actividades de los productos en proceso, donde se constata permanentemente la disponibilidad de materia prima para cumplir con el pedido, sin repercutir de manera alguna en la calidad de cada producto.

En la producción, cada lote insumos destinado para cumplir con las ordenes de producción, es distribuido según el proceso que conlleva cada producto; por lo general, iniciado con las tareas de corte y costura, que se realizan en la mayoría de productos.

Posteriormente, conforme al tipo de producto que está siendo elaborado, los productos en proceso son transferidos hacia las diferentes tareas de acolchado, relleno, cerrado o empacado que permiten el cierre del proceso productivo.

Finalmente, los productos terminados son almacenados en bodega con las respectivas actas de cierre de producción y entregas a bodega, para su posterior distribución y facturación hacia los clientes que los adquirieron.

1.3.1.2 Cartera de productos

SUEÑOS S.A. mantiene en la actualidad una amplia cartera de productos destinada a la satisfacción de las necesidades de los consumidores, la cual se divide en dos gamas específicamente definidas que son la ropa de cama y la de artículos para el hogar.

Dentro de la gama de ropa de cama que actualmente constituye la principal de esta empresa, se tiene seis líneas de productos enumeradas a continuación:

▪ Almohadas	▪ Sábanas
▪ Cobertores y Edredones	▪ Protectores y Forros de Colchón
▪ Cobijas	▪ Accesorios y Otros

Cada una de ellas está considerada como las líneas fuertes o de mayor importancia en la empresa, ya que son las que generan mayor rentabilidad por su elaboración y venta, y mantienen permanentemente un mayor volumen de pedidos requeridos.

No obstante, SUEÑOS S.A. consciente del objeto comercial de su constitución y la oportunidad de incursionar en otros mercados, distribuye 6 líneas de producto secundarias, cuyo objetivo primordial es cubrir las necesidades de artículos para el hogar de consumidores minoristas y mayoristas que desean encontrar en un solo lugar toda la gama de artículos para el descanso. Estas líneas son:

▪ Menaje de cuna	▪ Fundas de cojín
▪ Toallas	▪ Mantas
▪ Batas y batones	▪ Cobertores

1.3.2 **Ámbito administrativo y contable**

En cuanto a la gestión administrativa de la organización, ésta se encuentra compuesta por cuatro empleados encargados directamente de la gestión directiva, contable, financiera y comercial de la empresa.

En primer lugar está la Gerente General de la empresa, encargada de planificar, organizar y dirigir las actividades que desarrolla la empresa, así como de cumplir las funciones de representante legal de la misma.

Bajo su jerarquía se encuentra el contador, encargado de llevar los registros contables y estados financieros de la empresa, así como la gestión de bancos, facturas, retenciones, pagos e impuestos causados por la misma. Para un adecuado desempeño, éste cuenta con un asistente contable encargado de cobranzas, quien controla continuamente el registro y control de cartera de la empresa, informando sobre los niveles de liquides y recuperación de fondos que percibe la misma durante cada periodo.

Se debe mencionar que la Gerente General de la empresa tiene previsto para finales del periodo 2011, la inclusión de un asistente para labores administrativas y de representación; incorporado en la nómina principal, considerando el gran número de necesidades de organización y control que requiere hoy por hoy la empresa SUEÑOS S.A.

1.3.3 Ámbito comercial y ventas

En el ámbito comercial, SUEÑOS S.A. cuenta con la dirección de un líder comercial que dirige y coordina las tareas comerciales de cuatro vendedores de producto, definidos por territorialidad y tipos de consumidor. Este jefe comercial, es el encargado de establecer los lineamientos de marketing y comercialización que despliega la empresa a través de estrategias y programas de venta desarrollados por los vendedores bajo su cargo.

DISTRIBUCION DE VENDEDORES POR TERRITORIO Y OBJETIVOS				
VENDEDORES	TERRITORIO	CLIENTE OBJETIVO	VOLUMEN	OBJETIVO
A	CIUDAD DE QUITO	CONSUMIDOR FINAL DISTRIBUIDORES MINORISTAS FAMILIAS Y ESTABLECIMIENTOS	PEQUEÑO MEDIANO	VENTA DIRECTA PROMOCION
B	CIUDAD DE GUAYAQUIL	CONSUMIDOR FINAL DISTRIBUIDORES MINORISTAS FAMILIAS Y ESTABLECIMIENTOS	PEQUEÑO MEDIANO	VENTA DIRECTA PROMOCION
C	A NIVEL NACIONAL	CONSUMIDOR FINAL DISTRIBUIDORES MINORISTAS DISTRIBUIDORES MAYORISTAS	PEQUEÑO MEDIANO GRANDE	APERTURA DE MERCADO
D	A NIVEL NACIONAL	CADENAS Y EMPRESAS DISTRIBUIDORES MAYORISTAS COMERCIO TEXTIL REGIONAL	PEQUEÑO MEDIANO GRANDE	APERTURA DE MERCADO

Elaborado por: Martin Salas R.

Tomando en cuenta los productos de calidad que produce SUEÑOS S.A., producidos con estándares internacionales e importación de telas específicas para cada mercado, tanto de hogar como hotelero y empresarial, para el despliegue de ventas se ha contratado vendedores especializados en la promoción y venta al público en general y clientes de diversa clase, mediante la implementación de catálogos, demostraciones, entrevistas e inclusive eventos de showroom que van generando gran expectativa hacia los productos ofertados por su precios y calidad. De esta manera SUEÑOS S.A. pretende implementar una nueva tendencia en productos para el descanso y el hogar, mediante diseños innovadores y la nueva tecnología utilizada para su confección y manufactura.

1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA CREACIÓN DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, PRESUPUESTARIA Y FINANCIERA INTEGRADA PARA LA EMPRESA SUEÑOS S.A.

Actualmente, el Ecuador y el mundo atraviesan por una etapa de globalización y competencia empresarial, en la cual es absolutamente necesario que las PYMES cuenten con la debida planificación estratégica, presupuestaria y financiera para ser competitivos en sus respectivos mercados; conociendo a cabalidad la situación económica y financiera de su negocio a fin de determinar si lo que se ha previsto en la planificación previa proporcionará los resultados esperados para la organización.

La planificación y presupuestación de las operaciones de una empresa, por sí mismas no aseguran su rentabilidad; sin embargo, constituyen la mejor oportunidad para identificar cómo se están administrando y explotando los recursos, y conocer de manera oportuna que ocurrirá en los siguientes periodos si la compañía continúa con los mismos sistemas y ejecutando los mismos procedimientos; o que pasaría si se modifican o reemplazan los mismos basados en proyecciones racionalmente previstas²

En este caso en particular la planeación propuesta busca definir y cimentar la estrategia global de la empresa, a través de la generación de un plan de acción nacido de la administración para operar el negocio y dirigir sus operaciones. La Elaboración de esta estrategia, representará el compromiso administrativo para la aplicación de medidas que impulsen el crecimiento corporativo de la empresa, la atracción y satisfacción de clientes y optimizar el desempeño de mercado y financiero.

² Cfr. CIFRA CONSULTORES (2002). **El presupuesto**. Ecuador- Quito: Material Seminario. p. i

Si bien es cierto que existen actualmente varias empresas que por su trayectoria y experiencia han conseguido obtener un segmento de mercado definido sobre esta gama de productos a nivel nacional, el objetivo primordial del modelo de planeación estratégica, presupuestaria y financiera integrada propuesto para la empresa SUEÑOS S.A., es identificar aquellos factores que permitan a su administración aprovechar sus fortalezas y oportunidades con el firme propósito de igualar y superar a sus potenciales competidores.

Conjuntamente, este estudio permitirá desarrollar la planificación global e integrada para los diferentes ámbitos de esta joven empresa, incluyendo la implementación y desarrollo de los procedimientos, instrumentos y técnicas que se detallan a continuación:

- **Desarrollo sistemático del proceso de la planificación estratégica:** comprende la materialización de catorce fases en las cuales se pretende determinar la ventaja competitiva de la organización. De las catorce fases, cinco se refieren al levantamiento de información básica y nueve al diseño de la planificación misma. De estos nueve últimos, los cuatro primeros hacen la formulación estratégica y los restantes el diseño preliminar del Plan Operativo.
- **Implantación del modelo de planeación presupuestaria por proceso de dirección:** Comprende la técnica mediante la cual los presupuestos generados son el resultado del proceso planificador de la empresa, donde, en base a los objetivos propuestos en la plan estratégico, se establece las metas que se pretende alcanzar en cada una de las áreas funcionales de la compañía.

En esta técnica, la creación de presupuestos específicos e integración técnica y racional de los mismos significa monetariamente la respuesta a la predeterminación de un curso de acción a seguir en detalle, donde cada unidad responsable tiene utilizará de guía a estos instrumentos para alcanzar las finalidades propuestas en la etapa de planificación estratégica.

- **Integración del Plan Financiero:** Sustancialmente, conlleva la creación de los estados financieros proforma para esta organización, e implica el desarrollo de instrumentos que permitan cuantificar el rendimiento alcanzado por las estrategias propuestas en las anteriores etapas de planificación, incluyendo indicadores financieros que permitan controlar a los factores críticos de éxito en toda la organización.

Por tanto, a través de los estudios presentados a lo largo de este documento, se determinará la factibilidad y conveniencia de implementar un modelo de planeación total para esta empresa dedicada a la producción, comercialización y venta de ropa de cama y artículos para el hogar; la misma, que a través de un proceso de gestión estratégicamente orientado encausará sus operaciones hacia la obtención de niveles de óptimos de rendimiento.

Luego de completar el arduo proceso de Planeación dirigido a sus diferentes niveles productivos y corporativos, la empresa habrá desarrollado una herramienta que no solo le servirá como reflejo de su realidad actual, sino que también le será útil para el desarrollo de su plan operativo anual, estableciendo metas cuantificables de recaudación y las prioridades de

recursos para los años venideros; sin dejar de lado, la medición y evaluación constante del éxito que alcance día a día la organización en cada una de sus áreas de acción.

Así, este estudio proporcionará a la empresa SUEÑOS S.A., un modelo de planeación sustentado en análisis objetivos y científicamente fundamentados, proponiendo soluciones prácticas que permitirán a la empresa definir el rumbo y acciones necesarias para crecer y consolidarse como empresa reconocida y de prestigio en el mercado ecuatoriano.

2. MARCO TEÓRICO DE PLANEACIÓN

2.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación constituye hoy en día una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica. Consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización, y la formulación y puesta en marcha de estrategias que permitan crear o preservar las fortalezas corporativas existentes. Todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones, y de los recursos que se encuentren disponibles.

La elaboración y ejecución de un plan estratégico representa la tarea primordial para la administración. Es inevitable la necesidad de que los directivos modelen o elaboren proactivamente la forma de administrar de la empresa. Un plan estratégico claro y razonado es la receta de la administración para hacer negocios y su mapa para llegar a la ventaja competitiva, su plan para complacer a los clientes y así mejorar el desempeño financiero.¹

Desde el punto de vista empresarial y corporativo, la planeación estratégica implica la ardua tarea modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorias. Por tanto, la estrategia debe diseñar una serie de objetivos y planes que revelen el campo de actividad de la empresa, y su enfoque esencial.

¹ A. THOMPSON (2008). **Administración Estratégica**. México: MCGraw- Hill. p. 15

Peter Drucker, en su libro *The Practice of Management* (1954), afirmaba que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien si es necesario. Parte de esta definición parte de la idea de que los gerentes deberían constantemente conocer qué recursos tiene su empresa y cuáles son los que debería tener.

Por su parte, Alfred Chandler definió a la planificación estratégica como el elemento que determina las metas básicas de una organización, en el mediano y largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos necesarios para alcanzar el cumplimiento adecuado de las mismas. Definición, recopilada de su obra *Strategy and Structure* (1962), basada en el análisis realizado a cuatro empresas consideradas como imperios de la industria estadounidense a principios del siglo XX. (DuPont, Estandar Oil of New Jersey, General Motor y Sears Roebuck)

Puede decirse entonces , que la planeación estratégica suministra un marco de referencia direccional, que orienta y predetermina un conjunto de acciones y criterios operacionales en un horizonte estimado de tiempo, donde, tanto administradores como directivos deben:

- Adquirir un conocimiento de la realidad actual, expresada como diagnóstico;
- Procurar incidir en el curso de ciertos acontecimientos con el fin de que se cambie una “situación actual” por otra denominada “situación objetivo”, y;

- Sentar las bases para una toma de decisiones racional, donde la preferencia de alternativas se traduzca en una serie de actividades previamente definidas, en búsqueda de lograr la consecución de determinadas metas y objetivos.

Henry Mintzberg, en su libro *El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos*, define a la estrategia como “el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar”.

Es así que para definir lo que verdaderamente es la Planeación Estratégica, se debe considerar cuatro puntos importantes y estructurales, que deben ser considerados para su desarrollo y aplicación en las organizaciones.

- a) Constituye el porvenir de las decisiones actuales:** “Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el administrador o el encargado de la organización”.² La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de oportunidades y peligros que podrían surgir ; los cuales, combinados con otros datos relevantes, proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente con el propósito de aprovechar sus oportunidades y evitar posibles riesgos futuros. Planear significa entonces, diseñar un futuro deseado e identificar las formas adecuadas para lograrlo.

² T. MIKLOS (2000). **Las Decisiones Políticas: De la Planeación a la Acción**. 2ª Edición, Siglo XXI Editores, 2000, p.33

- b) Se implementa como un proceso:** La planeación estratégica constituye un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, continua con la definición de estrategias y políticas para lograr dichas metas, y finaliza con el desarrollo de planes creados para asegurar su consecución. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio nunca dejan de suscitarse, y la idea no es de que los planes se cambien a diario, sino de que la planeación pueda efectuarse en forma continua y sistemática desde el inicio hasta su fin.
- c) Contiene su propia filosofía:** La planeación estratégica constituye hoy en día, una actitud y una forma de vida; requiere de dedicación necesaria para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constantemente la dirección de las actividades que han sido previamente definidas. Además, representa un proceso mental y un ejercicio intelectual, superior a los procesos mecánicos prescritos.
- d) Mantiene una estructura:** Un sistema de planeación estratégica formal une cuatro tipos de planes fundamentales, que son³
- Planes Estratégicos.
 - Programas a Mediano Plazo.
 - Presupuestos a Corto Plazo.
 - Planes Operativos.

³ Ibídem, p. 34

2.1.1 Teoría de planeación y control:

La etapa de preparación del plan estratégico de la empresa, es la oportunidad para evaluar **cómo se está manejando el negocio y cómo debería manejarse** para obtener mejores resultados; por tanto, conviene revisar constantemente los aspectos que determinan el sistema de gestión que se viene empleando, y nunca dejar de tener presente que:⁴

- El destino de la empresa puede ser continuamente manipulado; por tanto, puede ser planificado y controlado por la administración.
- Buenos administradores pueden idear planes realistas para alcanzar los objetivos estratégicamente previstos.
- La administración debe anticipar los eventos, y planificar en base a ellos.

Una estrategia bien formulada ayuda a poner en orden en la organización y asignar apropiadamente sus recursos. Su fin primordial, es alcanzar una situación viable y original, que se anticipe a los posibles cambios en su entorno. Sin embargo, se debe considerar que “La planificación y control de actividades no siempre reemplaza una buena administración, ya que en la mayoría de los casos es la calidad de los administradores lo que realmente hace la diferencia.”⁵

⁴ Cfr. CIFRA CONSULTORES (2002). **El presupuesto**. Ecuador- Quito: Material Seminario. p. 3

⁵ *Ibíd*em, p. 6

A continuación se muestra un cuadro que indica el tiempo que, de acuerdo al nivel de responsabilidad y jerarquía, los funcionarios deberían dedicar a las tareas de planificación y actividades operativas:



Fuente: Cifra consultores

Elaboración: Cifra consultores

2.1.2 Tipos de planificación:

Existen los siguientes tipos de planificación de conformidad a los horizontes de tiempo y orientación previstos:

	PLANIFICACIÓN		Orientación
	Tiempo	Alcance	
Planificación Estratégica	Largo plazo	Visión general de las actividades	Objetivos y metas
Planificación Táctica	Corto plazo	Visión detallada de las actividades	Medios para alcanzar las metas

Fuente: Cifra Consultores

Elaborado por: Martin Salas R.

El proceso de planificación, en su etapa de planificación Táctica u Operativa, debe establecer los resultados y metas a lograr, y los recursos necesarios para hacerlo en el corto plazo; es decir que la finalidad de este tipo de planificación, es señalar metas a la acción inmediata. Pero, además debe indicar los medios necesarios para alcanzarlas.

A su vez, en un ámbito más universal, se tiene a la planificación estratégica, la cual recopila con una visión general las actividades proyectadas a largo plazo para el cumplimiento de metas y objetivos. De igual manera deberá contener la especificación estimada de los recursos necesarios para Lograrlos.

La conjunción de ambos tipos de planificación, se formalizan en miras del establecimiento e institucionalización del presupuesto. Que de manera numérica y cuantificable, es el instrumento de asignación de los recursos mediante los cuales los directivos delegan en las diferentes unidades operativas, la autoridad y las directrices para utilizarlos con el fin específico de producir los resultados previstos.

Esta asignación en la realidad, va más allá de una simple asignación de recursos; al ser realizada dentro de las normas que establecen los objetivos institucionales, es una asignación de responsabilidad en términos tales en que se podrá exigir luego la respectiva rendición de cuentas para ser analizada y comparada conforme los índices y estándares previstos en la planificación estratégica desarrollada por la organización.

Basado en los criterios anteriormente mencionados, se puede definir que las principales diferencias entre planificación estratégica y planificación operativa son:

Planificación Estratégica:

- Largo plazo.
- Qué hacer y cómo hacer en el largo plazo.
- Énfasis en la búsqueda de permanencia de la institución en el tiempo.
- Grandes lineamientos (Visión General).
- Incluye: misión, visión de futuro, valores corporativos, objetivos, estrategias y políticas.

Planificación Operativa:

- Corto y mediano plazo
- Que, como, cuando, quien, donde y con qué
- Énfasis en los aspectos del "día a día"
- Desagregación del plan estratégico en programas o proyectos específico)
- Incluye: objetivos y metas, actividades, plazos y responsables

2.1.3 Principios de la Planificación

La planificación cualquiera que sea el cómo en que se la aplica, se inspira en ciertos conceptos fundamentales de validez general. Los principios básicos de la planificación son:⁶

- a) Racionalidad
- b) Previsión
- c) Universalidad
- d) Unidad
- e) Continuidad
- f) Inherencia

a) **Principio de racionalidad.-** La Planificación se basa en la idea primera de seleccionar alternativas de acción en forma inteligente. La Planificación viene a ser una expresión de la aplicación del criterio “económico” a la conducta de un estado, una empresa o de una persona, y al mismo tiempo del criterio “administrativo a l disponer” las modalidades en virtud de las cuales se pondrán en movimiento dichos recursos.

b) **Principio de previsión.-** La planificación es “previsión” del futuro. Los programas y planes tienen por objeto guiar la conducta hacia adelante. En función de este principio se fijan plazos definidos para la ejecución de las acciones que se planifican. La fijación de los límites de tiempo

⁶ Cfr. G. MARTNER (1962). **Presupuestos Gubernamentales**. Chile: Editorial Universitaria. p.31

dependerán, naturalmente de la clase de actividades, de los recursos disponibles, de las disponibilidades de control y de los objetivos perseguidos. La previsión surge del análisis y diagnóstico del pasado, del presente y de la proyección de las tendencias observadas.

- c) **Principio de Universalidad.-** En virtud de este principio, la planificación debe abarcar las diferentes fases o etapas del proceso económico, social y administrativo, y prever las consecuencias que producirá su aplicación. Como la sociedad y la economía se desenvuelven en una mutua y constante interacción, la programación parcial frustra la posibilidad de dar coherencia a la conducta del estado o de las empresas.
- d) **Principio de la Unidad.-** como consecuencia del principio anterior, se desprende la necesidad de que los planes tengan unidad, es decir, que estén integrados entre sí y formen un solo todo orgánico y compatible.

El principio de la unidad está estrechamente ligado al concepto de coordinación. Ella debe surgir como efecto de la debida integración de los programas sectoriales en el programa global y dar como consecuencia un proceso de ejecución que impida el mal gasto de recursos en acciones duplicadas o no debidamente ajustadas. Por ejemplo, al formular un programa de industrialización es indispensable conseguir simultáneamente un programa educacional, destinado a proveer a las industrias nuevas de técnicos y personal calificado. Observar el principio de unidad significa eliminar el peligro de la aparición de estrangulamientos de la economía.

- e) **Principio de Continuidad.-** La planificación no tiene fin en el tiempo; mientras subsistan las empresas el estado y las familias deberán hacer cosas; por ello pueden variar los objetivos de los planes, el énfasis de la acción, los plazos fijados, pero la necesidad de obtener el máximo rendimiento de los recursos no desaparecerá. La planificación es en consecuencia un proceso de duración ilimitada.
- f) **Principio de Inherencia.-** La Planificación es necesaria en cualquier organización humana, es inherente a la administración. La empresa privada debe planificar la forma de alcanzar sus objetivos. La administración de una empresa, no se hace independientemente de ciertas metas mediatas o inmediatas.

Una administración sin propósitos conseguidos es una máquina guiada por la rutina, por la costumbre o por normas rígidas que anulan la discrecionalidad de los directivos. La empresa privada también necesita planificar pues de la utilización eficiente de sus recursos depende su margen de utilidad y sus posibilidades de prosperidad y supervivencia.

2.1.4 Características de la planificación:

Existen siete características fundamentales de la planificación que cimientan su aplicación y espíritu de creación:⁷

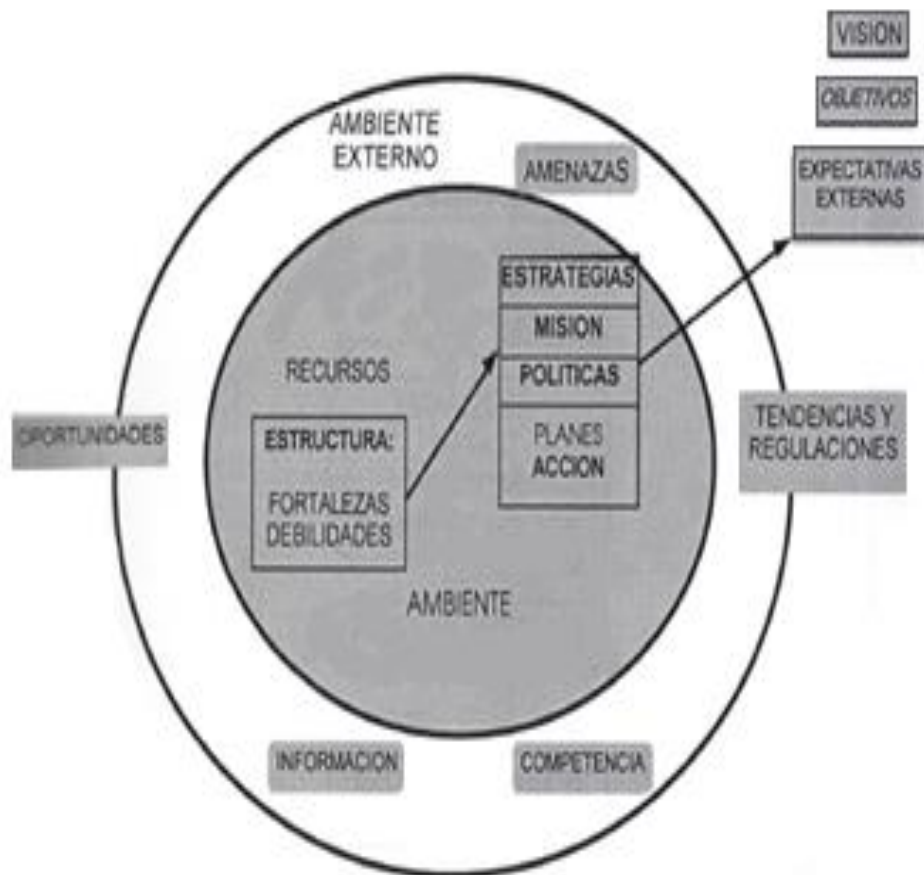
⁷ E. ANDER EGG (2007). **Introducción a la Planificación Estratégica**. Argentina: Editorial Lumen. p. 27

- a) **Planificar es un proceso**, es decir es una actividad continua y unitaria que no termina con la formulación de un plan determinado, sino que implica un reajuste permanente entre medios, actividades y fines, y sobre todo, de caminos y procedimientos a través de los cuáles se pretende incidir sobre algunos aspectos de la realidad. Estos reajustes se hacen de acuerdo con una estrategia que tiene en cuenta los diferentes actores sociales y factores contingentes que actúan e inciden en el mismo escenario en que se desarrolla el plan o programa. Como en este escenario influyen diferentes factores y actores, se necesita de un análisis de situación interactivo y de propuestas renovadas que surgen de esta cambiante situación.
- b) **Preparatorio** de un conjunto de decisiones que deben ser formuladas por los responsables de elaborar el plan o programa (Un equipo técnico o técnicos y beneficiarios). Luego estas decisiones deben ser aprobadas por quienes tienen poder político con el propósito de ser realizadas. La planificación y la ejecución de un plan, si bien son procesos interrelacionados, son distintos y deben considerarse analítica y metodológicamente separados.
- c) **Un conjunto**, si bien planificar es una forma de tomar decisiones y formular políticas, su carácter específico es el de tratar con un conjunto de decisiones, es decir con una matriz de series sucesivas e interdependientes de decisiones sistemáticas relacionada entre sí, dentro de una situación dinámica e interactiva.

- d) **Decisiones para la acción.** La planificación es una actividad con una intencionalidad eminentemente práctica. Se planifica para la acción y no para otros objetivos tales como la adquisición de conocimientos sobre planeación, o la elaboración de planes para ejecutar planes como se suele hacer erróneamente en muchas empresas de Latinoamérica.
- e) **Futura.** La planificación es siempre una actitud que concierne al futuro, ya sea que se la considere como función administrativa o bien como un conjunto de procedimientos para elaborar planes, programas o proyectos. Este futuro que prevé la planificación está expresado operativamente en lo que en el lenguaje de la planificación estratégica se denomina una situación objetivo.
- f) **Dirigido al logro de objetivos.** Planificar, es prever hacer algo, pero lo que se quiere hacer no puede quedar en algo nebuloso, vago, o difícilmente realizable “Aquello que se va a hacer, tiene que expresarse en objetivos concretos y bien definidos traducidos operacionalmente en metas de cara a obtener los resultados previstos. La planificación supone las posibilidades de una relación de causalidad entre lo decidido (programado), lo realizado (ejecutado) y los resultados obtenidos.
- g) **Por medio preferibles.** La naturaleza misma de la planificación, en cuanto al proceso de ir construyendo racionalmente el futuro de acuerdo con los propósitos, deseos e intereses expresados por diferentes actores sociales, depende de la relación entre medios y fines.

2.1.5 Elementos de la Planeación Estratégica

Según Koontz O'Donnelli, el planeamiento estratégico es el acto de construir un puente entre la situación presente y el futuro deseado. En un esquema gráfico, la Planificación estratégica contiene:

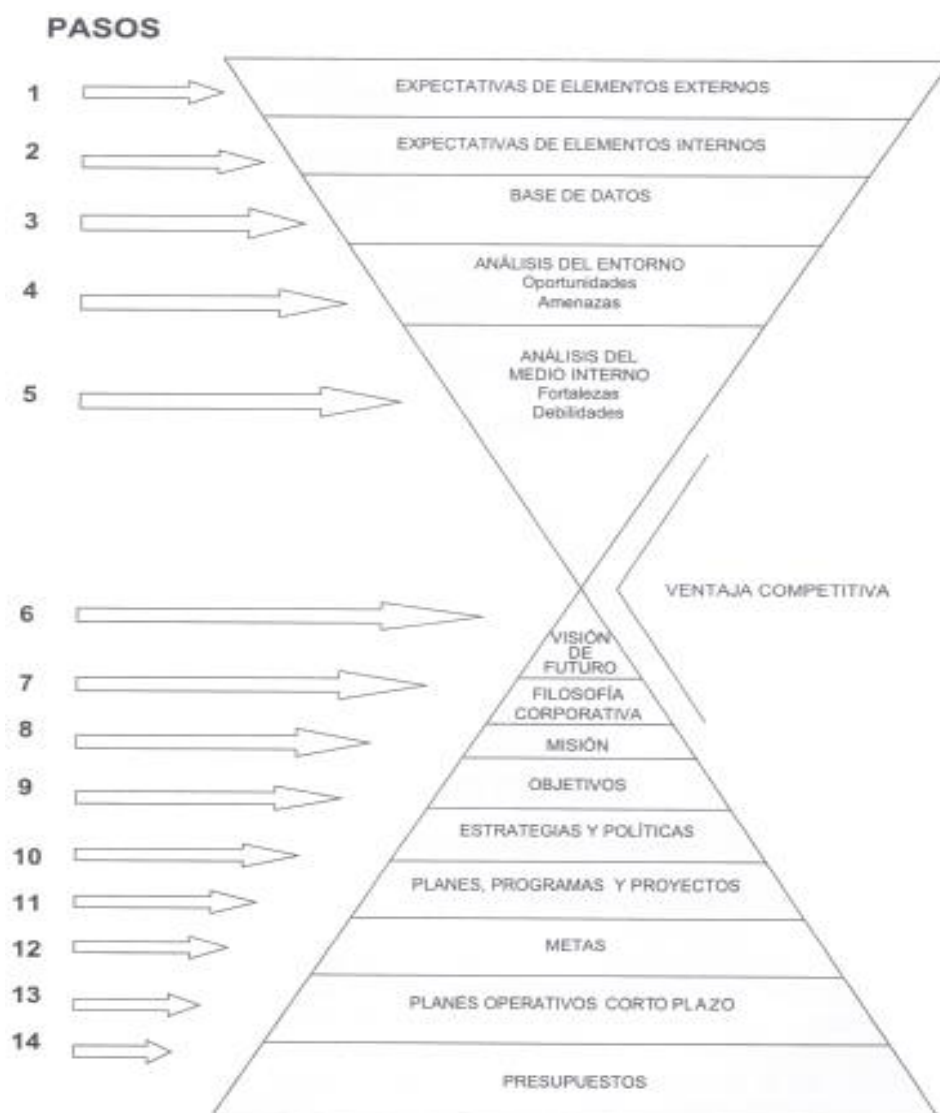


Fuente: Cifra Consultores
Elaborado por: Cifra Consultores

Como se puede apreciar, un buen plan estratégico contiene varios elementos de suma importancia para la organización. Sin embargo, la base fundamental para su desarrollo, es que sus directivos adquieran el vital compromiso de establecer en forma clara y objetiva el rumbo deseado por la organización.

2.1.6 Proceso de la Planeación Estratégica⁸

En el cuadro que se muestra a continuación, se presenta un esquema del proceso completo, con indicación de cada una de los principales pasos a desarrollar.



Fuente: TOMO I Prácticas Presupuestarias Para Ejecutivos
Elaborado por: Hernán Peña Noboa

⁸ A. PAREDES SANTOS Y L. PEREZ (1994). **Planificación Estratégica de Organizaciones no Gubernamentales**, Argentina: Ediciones FICONG. p.12

En conjunto, el proceso que se debe desarrollar para realizar una planificación estratégica de una institución consta de dos grandes etapas:

- I) Diagnóstico de la situación actual de la institución.
- II) Elaboración del plan estratégico.

Etapas I: Diagnóstico de la situación actual (DSA)

El diagnóstico de la situación actual (DSA) de la institución, constituye una etapa previa que proporciona una base para continuar con el proceso de planificación estratégica.

No existe una metodología única para realizar el DSA; varias instituciones utilizan procedimientos bastante detallados y otras aplican métodos más simples y concretos.

El diagnóstico de la situación actual, tiene como finalidad ayudar a los directores a identificar y analizar las tendencias de mayor impacto en el entorno de la institución, establecer una cultura organizacional de evaluación para obtener mejores niveles de productividad, crear un foro para tratar los aspectos institucionales con mecanismos participativos, fomentando creatividad e innovación del personal involucrado y disponer de información confiable para construir el plan estratégico institucional, en base del cual posteriormente deberán elaborarse planes operativos de los sectores o áreas funcionales de la organización.

Para la elaboración del DSA es necesario establecer quiénes participarán en el proceso. Existen diferentes experiencias y puntos de vista respecto a quiénes deben participar, sin embargo, las modalidades de mayor aceptación consideran que se tiene que involucrar al personal a través de la siguiente forma:

- Instituciones grandes: funcionarios de niveles directivos, mandos medios y supervisores.
- Instituciones pequeñas: funcionarios de niveles directivos, mandos medios, profesionales y técnicos.

Procedimiento para diagnosticar la situación actual

Paso N° 1: Identificación de elementos externos y determinación de sus demandas.

Los elementos externos son aquellas personas, organizaciones, grupos o sectores de gran importancia para la institución. En tal sentido, sus puntos de vista, expectativas y demandas deberán tomarse en consideración para posteriormente decidir si pueden ser atendidos.

La determinación sistemática de las demandas de los elementos externos como preludeo de la planificación estratégica permitirá a la institución disponer de valiosa información para diseñar y entregar productos y servicios de calidad que satisfagan cada vez más las expectativas.

Paso N° 2: Identificación de elementos internos y determinación de sus demandas.

A las personas, grupos, áreas o departamentos internos vinculados directa y permanentemente con la gestión de la institución, se las puede denominar elementos internos.

Las demandas de los elementos internos también son importantes para la planeación, sus puntos de vista deben ser considerados cuidadosamente ya que servirán de base para la formulación de objetivos y estrategias de la institución.

Esto no quiere decir que todas las expectativas deban ser atendidas en el proceso de planificación. En la medida que se logre satisfacer la demanda de los elementos, se incrementará su grado de motivación y compromiso; que sin lugar a dudas, redundará en la eficacia y eficiencia institucional. “Elementos internos satisfechos lograrán la satisfacción de los elementos externos”.

Paso N° 3: Estructuración de una base de datos

Disponer de información del pasado y del presente respecto a los diferentes aspectos de la gestión institucional, ayuda a identificar las principales tendencias para la ejecución de pronósticos. Los datos del desempeño pasado son muy útiles como base para evaluar la situación presente y los posibles desarrollos futuros. En esta etapa por ejemplo, se debe analizar las tendencias ocurridas en las cuentas de ingresos, egresos, entre otras.

Toda aquella información cuantitativa y cualitativa relevante que pueda recopilarse y ser útil para evaluar las situaciones pasadas, presentes y futuras, deberá ser considerada e incluida en las bases de datos.

Paso N° 4: Análisis del entorno (Identificación de Oportunidades y Amenazas)

Este paso es muy importante para el proceso de planificación estratégica. Consiste en la identificación de las oportunidades más sobresalientes y las amenazas más serias que estén afectando a la institución o que pudieran afectarle en el futuro. Estos factores externos se determinan con el propósito de explotar las oportunidades y evitar las amenazas; así como, para crear una capacidad institucional de mantenerse en una posición ventajosa en el largo plazo enfrentando con efectividad a los cambios que se presentan en el entorno.

La evaluación del entorno, permite **identificar y analizar las tendencias, fuerzas o fenómenos claves de carácter económico, político, social, tecnológico, laboral, etc.**, que tienen un impacto potencial en la formulación de objetivos y estrategias y en su posterior implantación.

El análisis del entorno debe hacerse de la manera más profunda y exacta posible, identificando sistemáticamente los factores de mayor importancia potencial para la institución. Mientras mayor sea el nivel de especificidad en el proceso de evaluación, mayor será la posibilidad de enfrentar con éxito a los turbulentos cambios que se van produciendo en el entorno.

Paso N° 5: Análisis organizacional (Identificación de Fortalezas y Debilidades)

Las instituciones están conformadas por personas que se han integrado para efectuar transacciones de diferente naturaleza con la finalidad de cumplir con una misión específica. En consecuencia, se puede determinar que no hay institución perfecta, y que todas tienen fortalezas y debilidades que deben ser analizadas como parte del proceso de la planeación.

Las fortalezas son fuerzas impulsoras que contribuyen positivamente al desarrollo institucional y las debilidades en cambio, son fuerzas limitantes o problemas que impiden el adecuado desempeño de cada organización.

El análisis organizacional permite identificar las fortalezas con el fin de impulsarlas y las debilidades para eliminarlas o corregirlas. La información que se logre generar respecto a cuáles son las principales fortalezas y debilidades de la institución, constituye una valiosa fuente para la construcción del plan estratégico, particularmente en lo que tiene que ver con la formulación de objetivos y estrategias.

Antes de realizar el análisis organizacional, es conveniente crear las condiciones favorables para el desarrollo de proceso, para evitar ciertos obstáculos psicológicos de las personas, especialmente en lo relacionado con las debilidades de ellos o de sus departamentos; las mismas, que deberán ser erradicadas por los directivos de la organización.

Definición de la Ventaja Competitiva Empresarial ⁹

Antes de iniciar con la II etapa de la planeación estratégica, las organizaciones deben detenerse a establecer en forma preliminar la Ventaja Competitiva de su Empresa, en base a los análisis de los elementos internos y externos realizados en los pasos anteriores. Para esto, toda empresa comercial o industrial, sabe de antemano que sus productos, dentro del mercado, son altamente vulnerables en la medida que aparezcan nuevos competidores; lleguen productos sustitutos con mejores cualidades y menores precios; o se sobrevenga el poder instituido de los proveedores o compradores. Consecuentemente, con el fin de superar las realidades antes mencionadas, las compañías necesitan desarrollar una ventaja competitiva empresarial que les permita mantenerse vigentes en el mercado.

Es así, que a una ventaja competitiva empresarial la constituyen aquellos factores que diferencian a una empresa frente a la competencia, o los elementos de valor agregado que permiten que los consumidores prefieran sus productos frente a los demás de similares características, por tener algo que los otros no disponen. La ventaja competitiva empieza cuando la empresa logra que sus costos variables sean menores que los de la competencia; por tanto, mientras mayor diferencia haya entre ingresos y costos variables, más significativa será esta ventaja.

⁹ CHARLES W. HILL Y GARETH R. JONES, **Administración Estratégica: Un Enfoque Integral**, McGraw Hill pp.37-39

Etapas II: Elaboración del Plan Estratégico

El plan estratégico constituye uno de los instrumentos administrativos de mayor importancia ya que describe los grandes lineamientos respecto al futuro deseado para la institución en el largo plazo.

Elaborar el plan estratégico, es definir rumbo, organización y proyectos trascendentales. Es aprovechar oportunidades y fortalezas, es evitar las amenazas y debilidades. Es ampliar nuevos mercados, diseñar nuevos productos y desarrollar programas de expansión. Es determinar eficientemente los caminos a seguirse y los recursos requeridos para una gestión exitosa de las empresas.

De esta manera, mediante la definición de una visión de futuro, la estructuración de una misión actualizada, y la formulación adecuada de objetivos y estrategias, una organización será capaz de anticiparse a cualquier cambio, y ser más competitiva en la entrega de productos y servicios.

La elaboración del plan estratégico debe iniciarse en la alta dirección, debe involucrar, comunicar y responsabilizar a todos; y debe ser una tarea interna más que de asesores externos, aunque en algunas situaciones es útil la presencia de consultores externos. Por lo tanto, es posible asegurar que el proceso de elaboración del plan estratégico, más que una nueva tecnología, es una nueva cultura organizacional que contribuye al desarrollo organizacional por medio del análisis, la creatividad y el control.

Procedimientos para elaborar el plan estratégico

Paso N° 6: Diseño de la visión de futuro de la institución

Según Edwin Locke, “Una visión de futuro es una excursión mental de lo conocido a lo desconocido, que crea el futuro mediante el montaje de los hechos, las esperanzas, los sueños, los peligros y las oportunidades actuales”.

En otros términos, se podría definir a la visión de futuro como la filmación de una película sobre lo que se quiere que sea una empresa o institución en el largo plazo. Por tanto, es explicitar el futuro ideal que se desea llegar a tener.

Para establecer el nuevo rumbo, es necesario que las personas que participan en el proceso hayan elaborado una imagen mental del futuro deseable de la institución. Esta imagen positiva, a la que se denomina visión, debe caracterizarse por ser, en lo posible, realista y atractiva para los miembros de la organización.

Paso N° 7: establecimiento de la Filosofía Corporativa¹⁰

Llamado también credo de la empresa, representa los valores éticos en que cree la organización y que los exterioriza en sus relaciones con el país, la sociedad, el medio ambiente, sus clientes, sus proveedores y el personal que labora en la organización.

¹⁰ H. PEÑA (2007). **Prácticas Presupuestarias para Ejecutivos**. Ecuador: Editorial Ecuador. p. 38

Estos valores pueden referirse a la honestidad en los negocios y/o actos de la empresa, respeto a la persona humana, amor al país, a la naturaleza y/o al trabajo; códigos de conducta como integridad, liderazgo, justicia en los litigios y oportunidad en las decisiones. Por tanto, el credo de una empresa constituye la base de la cultura corporativa.

Paso N° 8: Formulación de la misión

La formulación de la misión, es una de las responsabilidades más importantes que corresponden a los funcionarios con niveles de jefatura. La misión de una organización, constituye la base para la generación acertada de objetivos y metas. Si no se conoce lo que la organización hace o para qué existe, es imposible diseñar los resultados que se pretenden alcanzar en un tiempo determinado.

La misión es ese propósito noble, ese “algo” que la institución hace y que la sociedad necesita, y que debe ser conocida y practicada diariamente por todos los miembros de la organización. La misión involucra una filosofía, un conjunto de principios y valores que guían la gestión institucional.

Paso N° 9: Generación de objetivos

El proceso de planificación estratégica requiere que las premisas generales (visión de futuro y misión) se desagreguen en forma más concreta mediante la generación de objetivos de largo plazo.

Los objetivos son descripciones de los resultados que desea alcanzar la institución en un tiempo determinado. Son valores aspirados por un individuo o un grupo de funcionarios de una organización, o sea, un estado futuro deseado en un período de tiempo específico.

La formulación de objetivos generales de largo plazo es una responsabilidad de alta dirección es decir, del más alto funcionario ejecutivo y su plana mayor, con la ayuda y colaboración de los jefes de área. Estas personas representan el pensamiento y aspiraciones de los miembros de la junta directiva, pero que no pueden decidir unilateralmente si no disponen de una gran cantidad de información que viene de los niveles de menor jerarquía.

Los objetivos de largo plazo deben establecerse para cada área funcional. No existen criterios uniformes respecto a cuántos objetivos debe tener una organización, en la realidad la mayoría de instituciones han formulado pocos objetivos de largo plazo.

La generación de objetivos es un proceso participativo en el que intervienen directivos y colaboradores en franco y abierto diálogo para definir los resultados que se desea alcanzar en el futuro en las diferentes áreas que influyen en la supervivencia y prosperidad de la institución.

El proceso participativo de formulación de objetivo genera algunos beneficios, como los que se menciona a continuación:

- Ayuda a evitar conflictos del jefe con el subalterno, provocados por discrepancias respecto a sus responsabilidades y respecto al rendimiento que el jefe espera del colaborador, en un período deseado.
- Facilita la evaluación del rendimiento de los empleados cuando se trata de ascensos o mejoras de sueldos.
- Mejora la actuación del recurso humano que tiene objetivos propios y que los entiende. El empleado que sabe a dónde va, tiene más probabilidades de llegar a su destino que el que camina a ciegas.
- Aumenta el grado de participación de los empleados y los pone en mejores condiciones de tomar decisiones.
- Se crea en la institución un clima de amplia comunicación.
- Los objetivos logrados dan confianza a todos los miembros de la organización y los motivan a perseguir nuevas metas.
- El jefe que tiene los objetivos claros, tiene el respaldo y la fe de sus colaboradores.

Para la generación de objetivos generales de largo plazo se deben aplicar los siguientes procedimientos:

- a) Analizar los resultados del DSA, en base del cual se definirán objetivos para explotar las oportunidades y fortalezas y para evitar las amenazas y debilidades, particularmente para aquellas que tienen mayor impacto en la gestión de la institución.
- b) Examinar la base de datos para evaluar el desempeño pasado de la institución y decidir si las tendencias pasadas continuarán en el futuro.
- c) Los objetivos deben tener las siguientes características:
 - Cuantificable
 - Fijado para un período de tiempo determinado
 - Factible de lograrse
 - Conocido, entendido y aceptado por todos
 - Flexible (factible de ser modificado en cualquier momento).
 - Generado a través de procesos participativos
 - Obligatorio para todos los miembros de la organización
 - Relacionado y consistente con la visión de futuro y misión.
 - Redactado con verbo en infinitivo que dé sensación de logro

Paso N° 9: Formulación de estrategias

Una vez que en los pasos anteriores se han definido la visión de futuro, la misión y los objetivos generales de largo plazo, corresponde en el presente paso, la formulación de estrategias.

Las estrategias son los caminos o mecanismos a seguir para responder a las nuevas exigencias del entorno y ubicar a la institución en una relación ventajosa en el largo plazo.

En otros términos se puede definir a las estrategias como la movilización de todos los recursos de la institución con miras a alcanzar los objetivos de largo plazo. Cada estrategia constituye un conjunto de acciones o medidas táctica que permite a la institución expandirse en el largo plazo y comprometer substancialmente sus recursos humanos y su capital. La estrategia no es un fin en sí misma, sino sólo un medio.

Las estrategias deben formularse adicionalmente, para explotar las oportunidades, evitar las amenazas, impulsar las fortalezas, eliminar las debilidades y contribuir al logro de la visión de futuro, de la misión y de los objetivos.

Una vez que se ha concluido con el desarrollo de los pasos que han permitido la estructuración del plan estratégico, éste debe ser aprobado formalmente, editado y difundido para conocimiento de todos los miembros de la institución. Adicionalmente, puede iniciarse el proceso de planificación operativa.

Paso N° 10 Inicio de la etapa de planificación Táctica u Operativa

La planificación operativa es la desagregación del plan estratégico en planes, programas y proyectos.

Constituye la etapa final del proceso de planificación y consiste en establecer compromisos específicos y metas necesarias para poner en práctica la visión de futuro, la misión, los objetivos y las estrategias institucionales diseñados en la planificación estratégica.

Es necesario considerar, que la planificación estratégica proporciona los grandes lineamientos y orientaciones de toda la institución para el largo plazo; mientras la planificación operativa proporciona los detalles para cada sector o área funcional en el corto plazo. Así, ambas conforman un proceso interactivo bidireccional de ida y regresos, donde los niveles directivos generan los objetivos instituciones en base de la información suministrada por las unidades de menor nivel, y estas mismas unidades administrativas de niveles inferiores, son las encargadas de generar los programas y proyectos necesarios para el cumplimiento del plan estratégico.

Como parte de la Planificación Operativa de una organización, se desarrollan paralelamente los pasos: N°11 (Planes, programas y proyectos), N°12 (Fijación de metas), N° 13 (Planes operativos a corto plazo), y N° 14 (Institucionalización del presupuesto).

La institucionalización del presupuesto, se convierte en la respuesta preliminar de la planificación estratégica, donde a través de un análisis organizacional de los ámbitos jurídico, productivo, comercial y de recursos se logra traducir en cifras cuantificables y medibles a cada una de las metas y objetivos planificados en el plan estratégico.

2.2 PLANEACIÓN PRESUPUESTARIA

2.2.1 Concepto de Presupuesto

Existen muchas definiciones de presupuesto tales como:

“Resumen sistemático y cifrado que recoge la previsión de los gastos, así como de los ingresos que se estima van a ser necesarios para la realización de aquéllos durante un período de tiempo determinado para una unidad económica”¹¹

José Vicente Rodríguez Aznar en su libro e “Elementos de Economía Presupuestaria” dice: “Presupuesto es el instrumento que limita la acción del Estado para el cumplimiento de los planes, coordinando los diferentes recursos y actividades del sector público; en él, se establecen las autorizaciones máximas de gastos que podrán efectuarse en un período determinado para cumplir los propósitos o las metas de cada programa y se incluyen todas las estimaciones de los recursos y de las fuentes de fondos para su financiamiento”

En el Diccionario de la Real Academia de la Lengua, la palabra presupuesto significa: “Presuponer gastos o ingresos de un negocio o actividad económica cualquiera”.

Por ende, de acuerdo con esta última definición, un presupuesto empresarial es aquel que señala que ingresos obtendrá una organización por las ventas generadas, y cómo se gastarán los fondos que ingresen a la compañía.

¹¹ A. ANDERSEN (2005). **Diccionario de Economía y Negocios**. España. p. 513

Para definir a los presupuestos de una empresa, compañía o institución, a continuación se mencionan tres puntos de vista que permiten obtener una mejor perspectiva de su concepción:¹²

El presupuesto como consecución de objetivos y metas.- desde punto de vista, el presupuesto es un método sistemático y formalizado que logra que las responsabilidades directivas de la planeación, ejecución y coordinación se cumplan. Así, este procedimiento incluye además, objetivos, metas e informes periódicos de seguimiento, para evaluar los resultados obtenidos.

El presupuesto como corriente de ingresos y egresos previsibles.- Según este punto de vista, el presupuesto resulta ser una serie de estimaciones coordinadas, que realiza el personal de una empresa para pronosticar, por una parte, los ingresos por ventas en bienes o servicios prestados; y por otra, los egresos por costos, gastos e inversiones probables. De la comparación entre ingresos y egresos presupuestados, surgen los resultados que se pretenden alcanzar en un periodo determinado.

El presupuesto como marco de decisiones administrativas.- Según Pedro Muñoz Amato en su obra, **Introducción a la Administración**, define al presupuesto como un “conjunto bien integrado de decisiones que determina los propósitos de una empresa y los medios para lograrlos, incluyendo la disposición de los recursos materiales y las medidas de tiempo, cantidad y calidad”.

¹² H. PEÑA (2007). **Prácticas Presupuestarias para Ejecutivos**. Ecuador: Editorial Ecuador. p. 71

Al intentar obtener una definición abarcadora, se puede decir que el **presupuesto es un programa coordinado de las operaciones de la empresa, expresado en términos monetarios, dentro de un período financiero.**

2.2.2 Objetivos del Presupuesto

El presupuesto se presenta como una necesidad técnica económica en cuanto hace referencia a los ingresos de una organización que ha de procurar obtener en un período determinado de tiempo, para financiar los gastos en que ha de incurrir la misma.

El sistema de presupuesto comprende las técnicas, métodos y procedimientos empleados en las etapas de programación, formulación, aprobación, ejecución, control, evaluación y liquidación, que conforman el ciclo presupuestario.

Dentro de los objetivos principales que se buscan por medio del sistema de presupuesto tenemos¹³:

- a) Obtener que los presupuestos de la organización sean la expresión real de los proyectos y programas para un período determinado.
- b) Facilitar el control interno presupuestario y económico a los directivos de la organización, quienes encuentran en el presupuesto una herramienta para direccionar sus movimientos económicos y financieros.

¹³ Cfr. P. JIMENEZ (2005). **Compendio de Finanzas Internacionales**. Ecuador: Primera Edición, p. 261

- c) Asegurar el cumplimiento de cada una de las etapas del ciclo presupuestario, en el tiempo y forma requeridos por la organización.
- d) Orientar los recursos disponibles coordinándolos y armonizándolos con miras al logro de objetivos prioritarios para la organización.
- e) Asegurar que la ejecución presupuestaria se programa y desarrolle coordinadamente, utilizando las técnicas apropiadas y asignando los recursos según las necesidades de cada área de operación.
- f) Utilizar la ejecución y evaluación presupuestarias como elementos dinámicos para la corrección de desviaciones en la programación de las acciones; y,
- g) Utilizar a los presupuestos como instrumentos del sistema de planificación y de administración.

2.2.3 Enlace de la Planeación Presupuestaria a la Planeación Estratégica ¹⁴

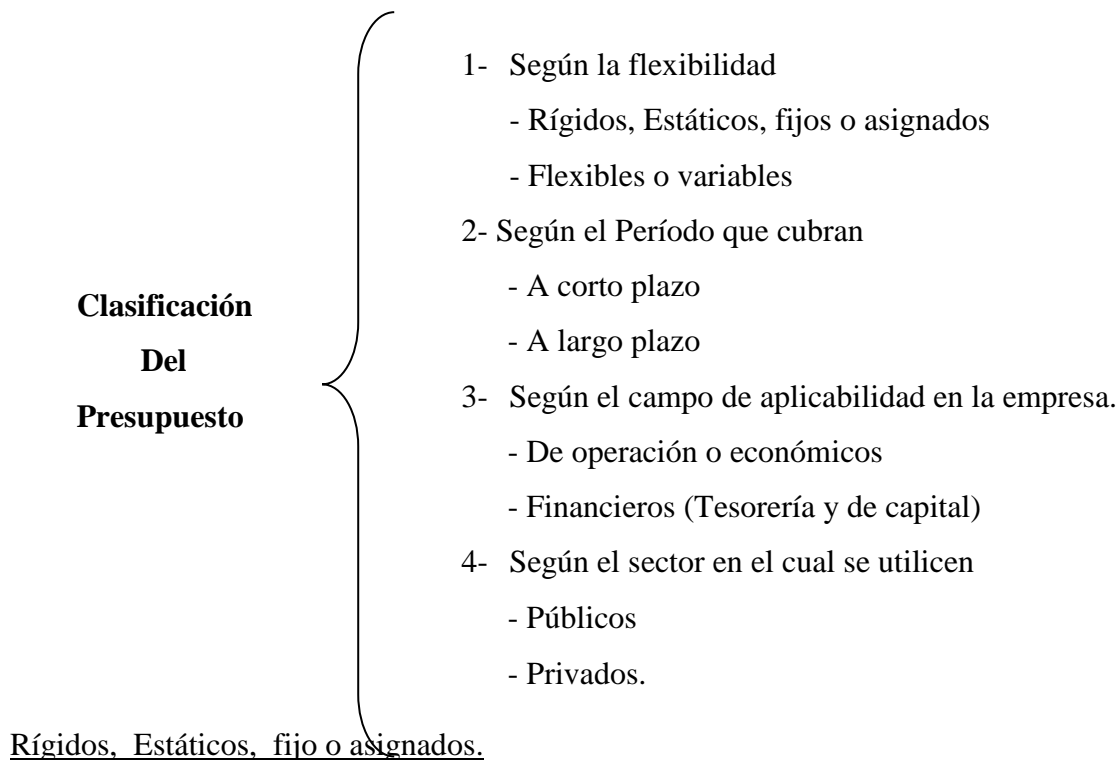
En el proceso de Planeación Estratégica se plantean los objetivos y metas a alcanzarse, tanto a corto como a largo plazo. En la mayoría de casos, estas expectativas estarán respaldadas por estrategias, planes de acción y asignación de recursos; sin embargo, se requiere precisar en números, el avance y consecución de estos objetivos.

¹⁴Cfr. CIFRA CONSULTORES (2002). Op. Cit. p. 16

El presupuesto permite conocer en un lenguaje seguro expresado con cifras, los resultados que realmente se va a obtener si se cumple o no con lo planificado. En otras palabras, ciertos aspectos cualitativos o subjetivos se logros a alcanzarse se transforman en aspectos totalmente medibles y claros, de tal manera que, primero se obtenga una visión económica y numérica de ellos, y segundo se determine la contribución requerida de cada uno de los miembros de la organización.

2.2.4 Clasificación de los Presupuestos

Los presupuestos pueden clasificarse desde varios puntos de vista. El Orden de prioridades que se les dé depende de las necesidades del usuario¹⁵.



¹⁵ J. BURBANO (1995). **Presupuestos, Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos**. Bogotá: McGraw-Hill. Segunda Edición, p. 18.

Por lo general se elaboran para un solo nivel de actividad. Una vez alcanzado éste, no se permiten los ajustes requeridos por las variaciones que sucedan.

De este modo, se efectúa un control anticipado, sin considerar el comportamiento económico, cultural, político, demográfico o jurídico de la región donde actúa la empresa.

Flexibles o variables.

Los presupuestos flexibles o variables se elaboran para diferentes niveles de actividad y pueden adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento. Muestran los ingresos, costos y gastos ajustados al tamaño de operaciones manufactureras o comerciales. Tienen amplia aplicación en el campo de la presupuestación de los costos, de los gastos indirectos de fabricación, administrativos y ventas.

A largo plazo

En este campo se ubican los planes de desarrollo del estado y de las grandes empresas. Los lineamientos generales de cada plan suelen sustentarse en consideraciones económicas, como generación de empleo, creación de infraestructura, inflación, servicios de seguridad social, fomento de ahorro, fortalecimiento del mercado, capitalización del sistema financiero o como ha ocurrido recientemente, apertura mutua de los mercados internacionales.

De operación o económicos

Incluyen la presupuestación de todas las actividades para el período siguiente al cual se elabora y cuyo contenido a menudo se resume en un estado de pérdidas y ganancias proyectado. Dependiendo de la naturaleza de la información, éstos podrían ser:

- * Presupuesto de Ventas
- * Presupuesto de Producción
- * Presupuesto de Compras
- * Presupuesto de gastos (Administración)
- * Presupuesto de inversión

Financieros

Incluye el cálculo de partidas y/o rubros que inciden fundamentalmente en el balance. Conviene en este caso destacar el de caja o tesorería y el de capital, también conocido como de erogaciones capitalizables.

Presupuesto de Tesorería

Se formula con las estimaciones previstas de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fácil realización. También se denomina presupuesto de caja o de efectivo porque consolida las diversas transacciones relacionadas con la entrada de fondos monetarios (ventas al contado, recuperación de cartera, ingresos financieros, retención de inversiones temporales o dividendos

reconocidos por la intervención del capital social de otras empresas) o con la salida de fondos líquidos ocasionada por la congelación de deudas, amortizaciones de créditos o proveedores o pago de nomina, impuestos o dividendos.

Se formula por períodos cortos: meses o trimestres, y es importante porque mediante él se programan las necesidades de fondos líquidos de la empresa. Cuando las disponibilidades monetarias no cubran las exigencias de desembolsos previstos, la gerencia acudirá a créditos. En caso contrario será conveniente evaluar la destinación externa de los recursos sobrantes y evitar su ociosidad.

Presupuestos de erogaciones capitalizables.

Controla las diferentes inversiones en activos fijos. Contendrá el importe de las inversiones particulares a la de adquisición de tesorería, la construcción o ampliación de edificios, y la compra de maquinaria y de equipos. Sirven para evaluar alternativas de inversión posibles y conocer el monto de los fondos requeridos y su disponibilidad en el tiempo.

Terminadas las obras será necesario comparar las estimaciones con sus valores reales. Las tendencias inflacionarias deberán incorporarse en los pronósticos de este tipo de inversiones. Además, se recomienda ser cuidadoso al estimar los costos, e incorporar coeficientes de inflación específicos.

Presupuesto del Sector Público:

Los presupuestos del sector público cuantifican los recursos requeridos para la operación normal, la inversión y el servicio de la deuda pública de los organismos y entidades oficiales del estado.

Presupuestos del Sector Privado

Los utilizan las empresas particulares como base de planificación de las actividades empresariales.

2.2.5 Bases para la Elaboración del Presupuesto¹⁶

Quienes tienen la responsabilidad de presupuestar en las organizaciones, deben manejar los siguientes aspectos como base fundamental de su trabajo:

Mecánica de la presupuestación.-

Consiste en:

- Diseñar los formatos e informes
- Determinar los datos necesarios
- Estructurar métodos operativos para completar y desarrollar los procesos presupuestarios.

Técnicas de presupuestación.-

¹⁶ Cfr. CIFRA CONSULTORES (2002). Op. Cit. p. 18

Son aquellos métodos de desarrollo de información para uso administrativo en el proceso de toma de decisiones, relacionados con las estimaciones; y que sirven para validar y respaldar las proyecciones. Entre estos se puede citar:

- Métodos para pronosticar ventas.
- Análisis de punto de equilibrio y grado de apalancamiento operativo.
- Técnica de descuento de flujo y costo de capital.
- Determinación de costos estándar
- Presupuestación variable.
- Investigación de operaciones.
- Determinación de la capacidad de la Producción.
- Presupuestación Base Cero.
- Just in time/ MRP/ Costos ABC

Fundamentos de la Presupuestación.-

Son aspectos administrativos indispensables para una óptima ejecución de un sistema presupuestario.

Si la mecánica y soportes de la presupuestación son aceptables para fundamentar las proyecciones, se requiere de los siguientes fundamentos para evitar complicaciones imprevistas y cumplir así con la consecución de los objetivos estratégicos:

- Compromiso de la Administración.

- Sistema de Comunicación efectiva.
- Sistema participativo e involucramiento de los responsables.
- Estructura Organizacional definida.
- Expectativas realistas.
- Asignación de recursos.
- Definir los horizontes de presupuestos.
- Referencias Históricas (Tendencias y Comportamientos)
- Flexibilidad de los Presupuestos.
- Medición de las performance de los resultados.
- Seguimiento y Control.

2.2.6 Proceso de Elaboración del Presupuesto¹⁷

Primera Etapa.- Inicio

En esta etapa se evalúan los resultados en vigencias anteriores, se analizan las tendencias de los principales empleados para calificar la gestión gerencial (ventas, costos, precios de las acciones en el mercado, márgenes de utilidad, rentabilidad, participación en el mercado, etc.), se efectúa la evaluación de los factores ambientales no controlados por la dirección y se estudia el comportamiento del planeamiento, estratégico y táctico, de manera que exista objetividad al tomar decisiones.

Segunda Etapa.- Elaboración del Presupuesto

¹⁷ J. HUERTA. (2004). [<http://activaciencias.tripod.com/presupuesto.htm>], **Diseño de Presupuesto.**

Con base en los planes aprobados para cada nivel funcional por parte de la gerencia, se ingresa en la etapa durante la cual los mismos adquieren dimensión monetaria en términos presupuestales, precediéndose según las pautas siguientes:

En el campo de las ventas, su valor se subordinará a las perspectivas de los volúmenes a comercializar previstos y de los precios. Para garantizar el alcance de los objetivos mercantiles se tomarán decisiones inherentes de los medios de distribución, los canales promocionales y la política crediticia.

En el frente productivo se programaron las cantidades a fabricar o ensamblar, según los estimativos de venta y las políticas sobre inventarios.

Con base en los programas de producción y en las políticas que regulan los niveles de inventarios de materias primas, insumos o componentes, se calculan las compras en términos cuantitativos y monetarios con el propósito de evitar cualquier tipo de escases en los mismos.

Con base en los requerimientos del personal planteados por cada jefatura, según los criterios de la remuneración y las disposiciones gubernamentales que gravitan sobre ella, la jefatura de relaciones industriales o de recursos humanos deben preparar el presupuesto de la nómina en todos los órdenes administrativos y operativos.

Los proyectos de inversión especiales demandarán un tratamiento especial relacionado con la cuantificación de recursos.

Es competencia de los encargados de la función presupuestal recopilar la información de la operación normal y los programas que ameritan inversiones adicionales.

Tercera Etapa.- Ejecución

En el proceso administrativo la ejecución se relaciona con la "puesta en marcha de los planes" y con el consecuente interés de alcanzar los objetivos trazados, con el comité de presupuestos como el principal impulsar, debido a que si sus miembros no escatiman esfuerzos cuando se busca el empleo eficiente de los recursos físicos, financieros y humanos colocados a su disposición, es factible el cumplimiento cabal de las metas propuestas.

Cuarta Etapa.- Control

Si el presupuesto es una especie de termómetro para medir la ejecución de todas y cada una de las actividades empresariales, puede afirmarse que su concurso sería parcial al no incorporar esta etapa en la cual es viable determinar hasta qué punto puede marchar la empresa con el presupuesto como patrón de medida. A medida que se van ejecutando los actos incluidos en el programa de planificación, es preciso que los directivos y la administración misma, controle los resultados.

Quinta Etapa.- Evaluación

Al culminar el período de presupuestación se prepara un informe crítico de los resultados obtenidos que contendrá no sólo las variaciones sino el comportamiento de todas y cada una de las etapas iniciales y reconocer los éxitos, al juzgarse que esta clase de acciones son importantes como plataforma para vencer la resistencia al planeamiento materializado en presupuestos.

2.2.7 Importancia de los Presupuestos¹⁸

Un sistema de Presupuestos adecuado a cada organización enfatiza en el cumplimiento de los objetivos y permite obtener al menos los elementos que se expresan a continuación:

- Es una guía de acción que sirve como base para medir resultados.
- Permite comparar lo real con lo planificado.
- Obliga a todos los miembros de una empresa a participar en el logro de retos, metas y objetivos.
- Trabaja en forma anticipada y previendo los hechos.
- Puntualiza la eficiencia.
- Define políticas básicas y claras para cada proceso.
- Define cuantitativamente planes, programas y proyectos.
- Busca optimizar el empleo económico de los recursos.

¹⁸ Cfr. CIFRA CONSULTORES (2002). Op. Cit. p. 24

2.3 PLANEACION FINANCIERA

2.3.1 Definición¹⁹

La planeación financiera es el instrumento mediante el cual una empresa u organización busca mantener el **equilibrio económico** en todos los niveles de la misma. Gracias a esta, los directivos pueden evaluar cuantitativamente las propuestas planteadas como parte de la planeación estratégica por los diferentes departamentos, valorando de manera oportuna, sus costos y futuras repercusiones financieras.

Su desarrollo, se nutre del análisis económico de las proyecciones previstas para las diferentes decisiones de inversión y financiamiento; donde los resultados financieros a ser alcanzados, serán el producto de las decisiones presentes a ejecutarse.

La planeación financiera, por tanto, se encarga de aportar una estructura acorde a la base de negocio de la empresa, a través de la implantación de una contabilidad analítica y del **diseño coherente de estados financieros**, definiendo el rumbo que tiene que seguir una organización para alcanzar sus objetivos estratégicos mediante un accionar armónico de todos sus integrantes y funciones.

¹⁹ Cfr. DEFINICION. DE (2011). [<http://definicion.de/planeacion-financiera/>]. **Definición de Planeación Financiera.**

2.3.2 Importancia de la Planeación Financiera²⁰

La planeación financiera reviste gran importancia para la administración, al considerar que permite realizar una proyección adecuada sobre los resultados esperados por los clientes internos y externos de una organización, e identificar oportunamente, los cambios potenciales en las operaciones que producirán resultados satisfactorios para la misma.

“El que vive sin planificar queda susceptible a un futuro incierto lleno de preguntas y de dudas. A través de la Planificación detenida uno puede lograr abrirse caminos hacia sus sueños, deseos y la seguridad financiera.”Ovelio Hernández.

La idea, es determinar dónde ha estado la empresa, dónde se halla ahora, y hacia dónde va; fundamentalmente en un sentido económico; donde como resultado, si las cosas resultan desfavorables, la empresa podrá contar con un plan de apoyo que no la deje desprotegida o sin alternativas financieras para su normal y óptimo funcionamiento.

Su implantación es importante tanto a nivel interno como para terceros que necesitan tomar decisiones vinculadas a la empresa, como la concesión de créditos, solicitudes de préstamos para inversión, y el manejo de los criterios y políticas del capital de trabajo.

²⁰ Cfr. ZONA ECONOMICA (2010). [<http://www.zonaeconomica.com/analisis-financiero/planeacion>], **Planeación Financiera**.

2.3.3 Objetivos de la Planeación Financiera²¹

Proyección de Resultados.- Realizar una proyección sobre los resultados deseados a alcanzar por la empresa, considerando que estudia la relación de proyecciones de ventas, ingresos, activos o inversiones y financiamiento, tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia, a fin de decidir, posteriormente, la forma de satisfacer los requerimientos financieros.

Evaluación de Propuestas o Proyectos²².- Valorar la viabilidad y rentabilidad de un negocio o proyecto; en el cual, los inversionistas (accionistas, donantes o prestamistas) pretenden obtener un valor de recuperación que incluya: el capital invertido, el costo de oportunidad y un monto económico adicional que cubra el diferencial de riesgo asumido por el inversionista.

Guía de Ejecución de Ingresos y Gastos.- De igual manera, la planeación financiera permite definir un mapa de asignación de recursos económicos que necesita una organización para alcanzar sus objetivos estratégicos. Además, permite a los directivos cuantificar las propuestas elaboradas por los diferentes departamentos y planificar sus flujos de cumplimiento.

²¹ Cfr. ZONA ECONOMICA (2010). Op. Cit.

²² CIFRA CONSULTORES (2002). **Fundamentos para el Análisis Financiero**. Ecuador- Quito: Material Seminario. p. 19

2.3.4 Proceso de Planeación Financiera²³

La Planificación Estratégica y Financiera Integrada incluye nueve pasos básicos que se describen a continuación. En el proceso de la planificación financiera, los resultados finales son tan importantes como los mecanismos usados para alcanzarlos.

El proceso de planificación es una herramienta que ayuda a los directores a evaluar periódicamente las fortalezas y debilidades de la organización.

Paso 1. Plan para planificar

Antes de iniciar el proceso de la Planificación Estratégica y Financiera Integrada, es importante definir varios temas que influirán sobre cómo la organización se moverá hacia adelante, a qué ritmo, quién estará involucrado, quién será responsable de qué componente y qué fondos serán necesarios para el proceso de planificación.

Se debe establecer un tiempo límite para el proceso, así como también para identificar al líder o líderes del proyecto quienes se asegurarán del seguimiento y avance con los grupos de trabajo y del cumplimiento de las fechas límites. Es útil identificar individuos internos y externos que puedan servir como

²³ P. MACLEOD (2002). **Planificación Estratégica y Financiera Integrada para Organizaciones no Gubernamentales**. The Nature Conservancy, Arlington, Virginia, USA. p.13

facilitadores, así como también contar con alguien que se encargue de tomar notas y hacer un informe de las conclusiones para el resto del personal.

Paso 2. Revisión del plan estratégico

Cuanto más preciso sea el plan estratégico, con relación a cómo se ve la dirección futura de la organización, tanto más preciso será el plan estratégico y financiero integrado. La organización debe revisar y actualizar el plan estratégico anualmente para monitorear y evaluar su rendimiento y su adaptación a los cambios que enfrenta la situación de la organización en sí.

Si el plan estratégico de la organización no ha sido revisado en los últimos seis meses, entonces es tiempo de hacerlo. Igualmente, si en la actualidad la organización no incluye actividades describiendo como se alcanzará cada objetivo, entonces éstas se deben plantear.

Paso 3. Establecimiento de prioridades de la organización

Después de que se han acordado los objetivos y actividades estratégicas, los directores de la organización deben asignar una prioridad clara para cada actividad. Más adelante, después de que se hayan identificado las actuales fuentes de financiamiento y comparado con los proyectos, la organización necesitará determinar si existen los fondos suficientes o si pueden ser obtenidos para cubrir todas las actividades, o determinar si sólo se pueden realizar las actividades de alta prioridad.

Paso 4. Estimación de los costos para implementar actividades

Se deben estimar los costos para implementar cada actividad. Si una actividad puede ser dividida en sub-actividades, entonces se deben estimar los costos asociados con cada sub-actividad.

Paso 5. Estimación de los costos administrativos

Además de los costos asociados con la implementación de cada actividad, la organización tendrá gastos administrativos (operativos o fijos), los cuales son necesarios para dar apoyo administrativo a los programas. Estos costos se deben calcular para cada año en el período de planificación.

Paso 6. Proyección de los ingresos

Se debe generar una lista de todas las fuentes potenciales de ingresos y asignar a cada fuente un porcentaje de probabilidad de obtención de esos fondos.

Paso 7. Proyección de ingresos y gastos por áreas del programa

Este paso resume la información de los pasos 4 a 6 para proveer un panorama de la situación financiera de cada programa. Sólo los fondos que están garantizados, por razones prácticas, son vistos como disponibles. Esto incluye donaciones aprobadas por el donante, contratos con terceros para servicios y posiblemente un historial de las ventas de productos. Esto permite a la

organización evaluar cuáles programas cuentan con fondos asignados, determinar cuáles requieren más fondos y cuánto más se necesita. Los resultados de este paso se pueden utilizar como base para desarrollar un plan de recaudación de fondos.

Paso 8. Desarrollo de escenarios

En base a la información de los pasos 3 a 6, se pueden desarrollar tres escenarios que proyecten la capacidad financiera de la organización para implementar el plan estratégico: modesto, moderado y óptimo. Bajo el escenario modesto, los fondos asegurados son comparados sólo con los costos de las actividades de alta prioridad.

En el escenario moderado, los fondos asegurados son comparados con los costos de las actividades de alta y mediana prioridad. Bajo el escenario óptimo, los fondos asegurados son comparados con los costos de desarrollo de todas las actividades. Este proceso provee a la organización, además de la proyección de ingresos y gastos, una segunda manera de evaluar su capacidad financiera para implementar las actividades.

Paso 9. Evaluación de la factibilidad del plan

A este punto, la organización necesita analizar los resultados de los pasos anteriores para determinar si la implementación del plan estratégico es factible. La decisión debe estar basada en el monto de los fondos asegurados

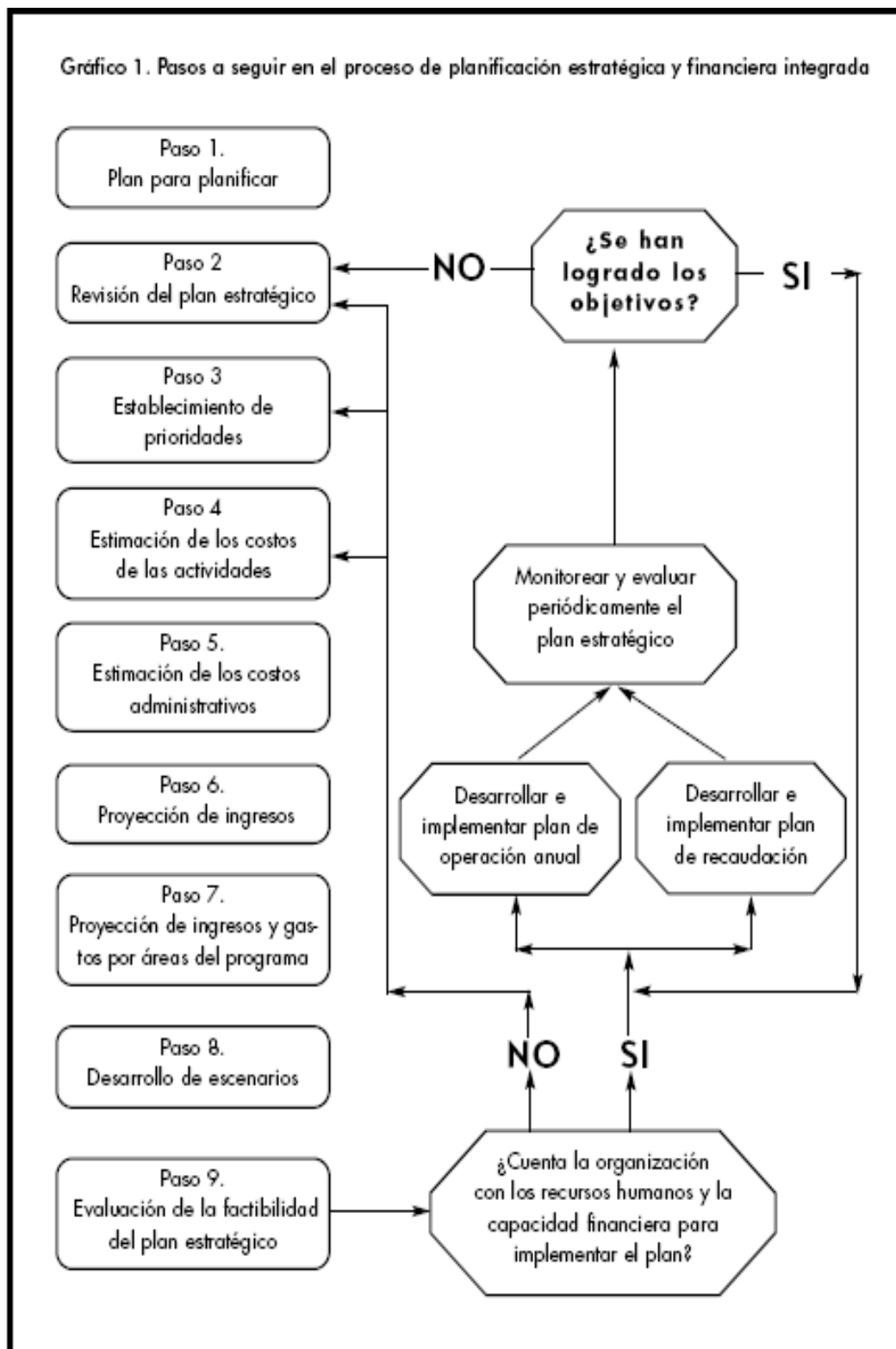
actualmente disponibles y en la evaluación de su capacidad de recaudar fondos, basada en experiencias previas. Un componente adicional que se debe tomar en cuenta en la evaluación es la capacidad y el tiempo del personal para llevar a cabo las actividades establecidas.

En muchas ocasiones, las organizaciones no toman en cuenta el número de recursos humanos que se necesita; como consecuencia, el personal se sobrecarga y no es capaz de alcanzar los resultados esperados.

Si la organización determina que el plan es factible, entonces ya cuenta con un plan estratégico viable, como también cuenta con las bases para elaborar sus planes anuales futuros de operaciones y de recaudación. Si la organización decide que el plan estratégico no detalla de manera realista lo que puede cumplirse dentro del período de tiempo establecido, necesitará determinar cómo ajustar sus expectativas para reflejar con más precisión lo que se puede lograr.

Esto puede incluir volver a revisar el plan estratégico, evaluar nuevamente la prioridad de las actividades, eliminar ciertas actividades o posponer la implementación de algunas actividades por un año o dos. En algunos casos, esto puede incluir un plan agresivo de recaudación de fondos.

El gráfico que se presenta a continuación brinda la descripción de estos nueve pasos y muestra cómo se mueve el proceso, basados en las repuestas a preguntas clave (Gráfico 1).



Fuente: The Nature Conservancy
 Elaborado por: The Nature Conservancy

2.3.5 Técnicas de Planeación y Evaluación Financiera

Estados Financieros Proforma²⁴

Los estados pro-forma son estados financieros proyectados. Normalmente, los datos se pronostican con un año de anticipación. Los estados de ingresos pro-forma de la empresa muestran los ingresos y costos esperados para el año siguiente, en tanto que el Balance pro-forma muestra la posición esperada en activos, pasivos y capital existente al finalizar el periodo pronosticado.

Insumos del presupuesto en la preparación de estados pro-forma: Para preparar en debida forma el estado de ingresos y el balance pro-forma, deben desarrollarse determinados presupuestos de forma preliminar. La serie de presupuestos comienza con los pronósticos de ventas y termina con el presupuesto de caja. A continuación se presentan los principales:

- Pronóstico de ventas.
- Programa de producción.
- Estimativo de utilización de materias primas.
- Estimativos de compras.
- Requerimientos de mano de obra directa.
- Estimativos de gastos de fábrica y gastos de operación.
- Presupuesto de caja.

²⁴ GOMEZ G. (2001). [<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no11/proforma.htm>], **Los Estados Financieros Proforma.**

Utilizando el pronóstico de ventas como insumo básico, se desarrolla un plan de producción que tenga en cuenta la cantidad de tiempo necesario para producir un artículo de la materia prima hasta el producto terminado. Los tipos y cantidades de materias primas que se requieran durante el periodo pronosticado pueden calcularse con base en el plan de producción. Basándose en estos estimados de utilización de materiales, puede prepararse un programa con fechas y cantidades de materias primas que deben comprarse.

En base al plan de producción, es posible estimar la cantidad de la mano de obra directa requerida; y así mismo, los gastos generales de fábrica, los gastos operacionales y específicamente sus gastos de venta y administración, pueden ser calculados según el nivel de operaciones que sea requerido para sostener el volumen de ventas pronosticado.

Indicadores Financieros²⁵

En un mundo globalizado como el actual, no es posible dejar de comparar el desenvolvimiento de empresas y negocios; por tanto, es indispensable medir a la competencia en relación con el sector comercial al que esta pertenece, o sencillamente, en relación a períodos pasados mediante la utilización de indicadores financieros que permitan comparar y evaluar la liquidez, endeudamiento, actividad y rentabilidad generada por los negocios.

²⁵ Quisiguiña F. (2005). [<http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/fin/gerefinare.htm>], **La Gerencia Financiera a través de Indicadores.**

El nuevo estilo de dirección de las finanzas, que presupone el perfeccionamiento empresarial, ha creado las bases para que las empresas puedan desarrollar de forma organizada todas las transformaciones necesarias que permitan lograr una gestión eficiente, económica y eficaz, a través de indicadores financieros.

Durante el proceso de análisis de estados financieros se dispone de una diversa gama de posibilidades para satisfacer los objetivos emprendidos al planear y llevar a cabo dicha tarea de evaluación.

De esta manera, los indicadores o ratios financieros expresan la relación matemática entre una magnitud y otra, exigiendo que dicha relación sea clara, directa y comprensible.

Así, es posible obtener informaciones, condiciones y situaciones que no podrían ser detectadas mediante la simple observación de los componentes individuales de las razones financieras aplicadas a las cuentas de los estados financieros.

Las razones financieras dan indicadores para conocer si la entidad sujeta a evaluación es solvente, productiva, si tiene liquidez, capacidad de pago, capital de trabajo, identificar su endeudamiento, rotación de inventarios, etc; y así determinar de manera oportuna y eficiente la realidad de la empresa en sus ámbitos económicos y financieros que se derivan de sus operaciones.

Costo Ponderado de Capital²⁶

El CPPC o WACC expresa el costo que para la empresa significan sus diferentes fuentes de financiamiento a largo plazo. Una empresa puede utilizar diversas clases de financiamiento para procurar fondos para sus proyectos de inversión. El costo de estos recursos se denomina costo de capital, y se define como la tasa de rendimiento que toda inversión debe lograr a fin de que el valor de mercado de la empresa se mantenga igual o se incremente. Se puede estudiar el costo de cada una de las fuentes de financiación en particular, a fin de elegir los recursos de menor costo y maximizar directamente los beneficios de los socios o accionistas. Asimismo, los costos individuales del capital, son de particular importancia cuando se utiliza la metodología del VPN o TIR para evaluar los proyectos de inversión previstos por la empresa.

En este sentido, se debe considerar al CPPC como factor indispensable para el descuento de flujos de fondos operativos de una empresa, y la respectiva evaluación de su rendimiento. El resultado que se obtenga de este cálculo será un porcentaje, y se aceptará cualquier inversión que esté por encima de este. Así, el CPPC definirá el valor que la empresa genera para los accionistas (rentabilidad del capital invertido), y en caso de que éste se encuentre por encima del costo de capital (CPPC), servirá para agregar valor a la empresa cuando se ejecuten ciertas inversiones o estrategias

²⁶ WERNER K., MARIN J., MONTIEL E. (2001). **Análisis de Inversiones Estratégicas**. Grupo Editorial Norma.

La necesidad de utilización de este método se justifica en la inclusión de flujos de fondos operativos obtenidos que se financian tanto con capital propio como con capital de terceros. Por tanto, El CPPC lo que hace es ponderar los costos de cada una de las fuentes de capital y establecer un horizonte de referencia para la toma de decisiones o emprendimiento de inversiones.

Modelo CAPM²⁷

Con el objetivo de encontrar la tasa de rendimiento correspondiente a un negocio se utiliza otro de los pilares de las finanzas modernas: el modelo de precios de bienes de capital CAPM. Esta es una de las fórmulas más reconocidas en finanzas corporativas.

Lo que el CAPM expresa es que el rendimiento esperado de cualquier inversión debe ser igual a la tasa libre de riesgo más un premio por el riesgo asumido.

Al visualizar un proyecto de inversión, como una mini empresa, el estimado del CAPM daría como resultado la tasa de descuento que corresponde al nivel de riesgo del proyecto o mini empresa. Por tanto, es posible afirmar que: “Esta tasa de descuento debe interpretarse como el precio con que el valor de mercado valora al riesgo del proyecto o empresa”.

²⁷ WERNER K., MARIN J., MONTIEL E. (2001). **Análisis de Inversiones Estratégicas**. Grupo Editorial Norma.

Indicadores de Gestión

Son medidas utilizadas para medir el cumplimiento de objetivos y metas de una organización a fin de evaluar el desempeño y los resultados. Los Indicadores de Gestión están ligados con resultados cuantificables. Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características como son:

- Relevancia.- Relacionado con los objetivos estratégicos de la organización.
- Claramente definidos.- que asegure su correcta recopilación y justa comparación.
- Fácil de comprender y usar.- que permita comparar sus valores a lo largo del tiempo.
- Verificable y costo efectivo.- que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo.

2.3.6 Ventajas de la Planeación Financiera

Esta herramienta determina las mejores opciones y recursos de dispone la empresa, considerando factores como el tiempo, la actividad que se realiza, el riesgo y factores de crecimiento e inversión.

Una vez implementada, constituye una parte importante de las operaciones de la empresa, porque proporciona esquemas para guiar, coordinar y controlar las actividades de ésta con el propósito de lograr sus objetivos.

El plan Financiero brinda un plan de evaluación y control financiero que permite medir el rendimiento logrado por la empresa a través de su gestión, definir las acciones necesarias para su posible expansión, y las fuentes más adecuadas de financiamiento para cumplir con la estrategia organizacional en su aplicación operativa.

Sustancialmente, conlleva la creación de los estados financieros proforma para esta organización, e implica el desarrollo de instrumentos que permitan cuantificar el rendimiento alcanzado por las estrategias propuestas en las anteriores etapas de planificación, incluyendo indicadores financieros e indicadores de gestión que permitan controlar a los factores críticos de éxito en toda la organización.

2.3.7 Integración entre la Planeación Financiera y la Planeación Estratégica²⁸

En la planificación estratégica y financiera integrada, las actividades individuales del plan estratégico son traducidas a cifras financieras para estimar las futuras necesidades económicas y analizar los recursos correspondientes para la implementación del plan estratégico. Por tanto, la preparación de un plan financiero es esencial para determinar la factibilidad del plan estratégico, permitiendo a la organización verificar que los ingresos obtenidos sean suficientes para cubrir las proyecciones de gastos por las actividades planeadas.

²⁸ P. MACLEOD (2002). **Planificación Estratégica y Financiera Integrada para Organizaciones no Gubernamentales**. The Nature Conservancy, Arlington, Virginia, USA. p. 11

3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

A medida que la organización crece y se involucra en un mayor número de actividades, ésta corre el riesgo de concentrar mucho esfuerzo en los retos diarios del manejo de las operaciones, perdiendo de vista sus objetivos a mediano y largo plazo.

La planificación estratégica se convierte entonces, en el mecanismo por el cual la organización clarifica sus objetivos y establece la prioridad de las acciones que se necesitan para lograrlos. Así, una buena planificación permite a los directores determinar cómo deben ser invertidos los recursos que generalmente son limitados.¹

A continuación se presenta el desarrollo del plan estratégico propuesto para la empresa SUEÑOS S.A. Plan que inicia con el diagnóstico de la situación actual en cada uno de sus ámbitos operacionales y de gestión, utilizados como base preliminar y fundamento para la búsqueda y establecimiento de la ventaja competitiva.

Se revisa criterios básicos de la administración general, resaltando el papel de la planificación en la consecución de las metas proyectadas; se utiliza el proceso de planeamiento estratégico como la fase de concepción del negocio; y se define el rumbo de acciones que adoptará la organización para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

¹P. MACLEOD (2002). **Planificación Estratégica y Financiera Integrada para Organizaciones no Gubernamentales**. The Nature Conservancy, Arlington, Virginia, USA. p. 14

3.1 EVALUACIÓN DE ELEMENTOS EXTERNOS

3.1.1 Ámbito Nacional e Internacional

La empresa SUEÑOS S.A., mantiene una influyente relación con factores relacionados a su ambiente externo. Muchos de ellos relacionado con el ámbito nacional, en el cual se ejecuta actualmente el despliegue total de sus operaciones, y otros de tipo internacional vinculados a la estrecha relación de esta empresa con proveedores de naturaleza extranjera. Factores de diversa índole y procedencia que se exponen a continuación:

3.1.1.1 Factores Políticos:

Por tratarse de una empresa manufacturera considerada dentro del nivel de operación de las PYME'S, los factores políticos de escala gubernamental y ministerial vislumbran expectativas positivas en beneficio del futuro de sus operaciones.

Un ejemplo de la aplicación de estas políticas, es la pretensión del gobierno de Ecuador de alcanzar un crecimiento anual del 8 % en la industria manufacturera, a través de un incremento del 30 % en el crédito productivo destinado para las pequeñas y medianas empresas;²

² PUEBLO EN LINEA (2011). [<http://spanish.peopledaily.com.cn/31620/7250002.html>]. **Ecuador busca crecimiento de 8% en industria manufacturera.** Declaraciones: Réne Ramirez (Secretario de planificación y desarrollo 03/01/2001).

POLITICAS GUBERNAMENTALES: SECTOR INDUSTRIAL

Fomentar sectores, industrias y actividades productivas que generen mayor valor agregado

Promover la asociatividad y el desarrollo de economías de escala que promuevan encadenamientos productivos locales.

Impulsar a las micro, pequeñas y medianas empresas, artesanos y empresas de economía social y solidaria.

Promover el empleo de calidad y mejorar la calificación de la mano de obra.

Promover la producción de bienes y servicios de calidad.

Incorporar, desagregar, adaptar y asimilar nuevas tecnologías en los procesos productivos.

Promover la producción limpia y el cuidado del medio ambiente.

Reducir los costos de transacción para facilitar los procesos de producción, innovación y comercialización.

Promover en los sectores productivos, la oferta y diversificación de productos industriales y mercados de exportación basados en economías de escala.

Fuente: Informe de Gestión y Rendición de Cuentas 2010
Elaborado por: MIPRO

Políticas que forman parte del marco general del Plan Nacional de Desarrollo, denominado también “Plan del Buen Vivir”, cuya vigencia está establecida hasta el año 2013.

Actualmente, el gobierno del Ecuador ha diseñado políticas encaminadas a impulsar la transformación productiva, promover encadenamientos productivos, generar mayor valor agregado, y la creación de empleo especializado para elevar los niveles de productividad y competitividad sistémica. Reactivando así la demanda interna, y el ingreso a nuevos mercados a través de la aplicación de proyectos para el fortalecimiento del sistema nacional de la calidad, proyectos para impulsar la innovación tecnológica en el sector productivo industrial, y el apoyo a campañas sociales dirigidas al consumidor, como la denominada: **!Mucho mejor! Si es hecho en Ecuador.**

Políticas, que encaminadas al apoyo, protección e impulso de la producción nacional de bienes o servicios, permitirán a empresas como SUEÑOS S.A. consolidar acciones en el mercado ecuatoriano, y ganar fortalezas ante productos extranjeros de similares características que ingresan permanentemente al país.

Vale resaltar que en este nuevo entorno productivo, pese a los efectos de la crisis mundial, el sector de la industria ha registrado un crecimiento promedio del 12% en su índice mensual de volumen físico de producción, generando favorables expectativas para los próximos años, de continuar con la relativa estabilidad política que vive actualmente el país.³

³ MIPRO (2010). **Informe de Gestión 2010**. P.8 / Volumen mensual de producción (08/2009 - 08/2010)

3.1.1.2 Factores Socio Culturales:

El Ecuador a pesar de tener un tamaño pequeño, se la puede considerar como un país multiétnico y multicultural. La población está conformada por mestizos, indios y negros, como los grupos más representativos.

En los últimos cinco años ha disminuido la difícil situación económica y política por la que atravesó el país en periodos pasados; reduciéndose además, la migración de un gran número de compatriotas que salieron del país en busca de un mejor futuro.

No obstante, este problema social al igual que la pobreza, el desempleo y la delincuencia, no han sido aun totalmente erradicados, ocasionando así marcadas diferencias entre pobres y ricos, tal como es posible observar en la desigualdad de poder adquisitivo existente entre los consumidores.

A pesar de estas adversidades, el Ecuador es aun considerado como un país con oportunidades para vivir y trabajar dignamente, donde factores sociales como la cultura y costumbres de sus ciudadanos pueden llegar a repercutir gradualmente en el desarrollo de operaciones y actividades empresariales, constituyendo oportunidades o amenazas que las organización deben monitorear permanentemente.

Debido a la implementación de políticas de apoyo y fomento a la producción nacional de bienes manufacturados, el ámbito textil ha generado un importante crecimiento en el número de pequeñas y medianas empresas en los diez últimos años. A tal punto, que actualmente constituye una de las principales fuentes de trabajo existentes en América Latina, impulsando así el desarrollo social de comunidades y familias que forman parte de la fuerza laboral que integra esta industria en crecimiento.

Sin embargo se debe señalar, que como consecuencia del reducido nivel académico de ciertos obreros y operarios provenientes de las zonas rurales o periféricas en que se ubican este tipo de empresas en el país, suelen existir esporádicamente, inconvenientes en el nivel de responsabilidad y compromiso de los empleados con el trabajo desempeñado; incurriendo en acciones de impuntualidad, inasistencia, o mentiras, que perjudican el ambiente laboral existente e influyen negativamente en los niveles de producción.

Por otro lado, y como aspecto positivo para este negocio, las costumbres y hábitos de la sociedad ecuatoriana, han incrementado el gusto y adquisición de ropa de cama y artículos para el hogar como parte del bienestar y ambiente hogareño; tanto por hacer más confortable el descanso, como por brindar la oportunidad de utilizarlos como elementos de decoración y status en hogares.

Productos que hoy en día se generan con una amplia gama de características y calidad, gracias a la tecnología y diversidad de materia prima existente. Circunstancia con la cual es posible satisfacer las necesidades de clientes de varios estratos sociales, cuya sustancial diferencia radica en la elección de un precio accesible que les garantice calidad y duración en el producto.

Así, las empresas manufactureras de productos para el hogar y descanso en el Ecuador, han alcanzado la importante oportunidad de actuar como entes activos de la sociedad, al incorporar estrategias que permiten satisfacer las necesidades de diferentes tipo de consumidores, y a través de la generación de nuevas fuentes de empleo, que estimulan el desarrollo económico, social y productivo del país.

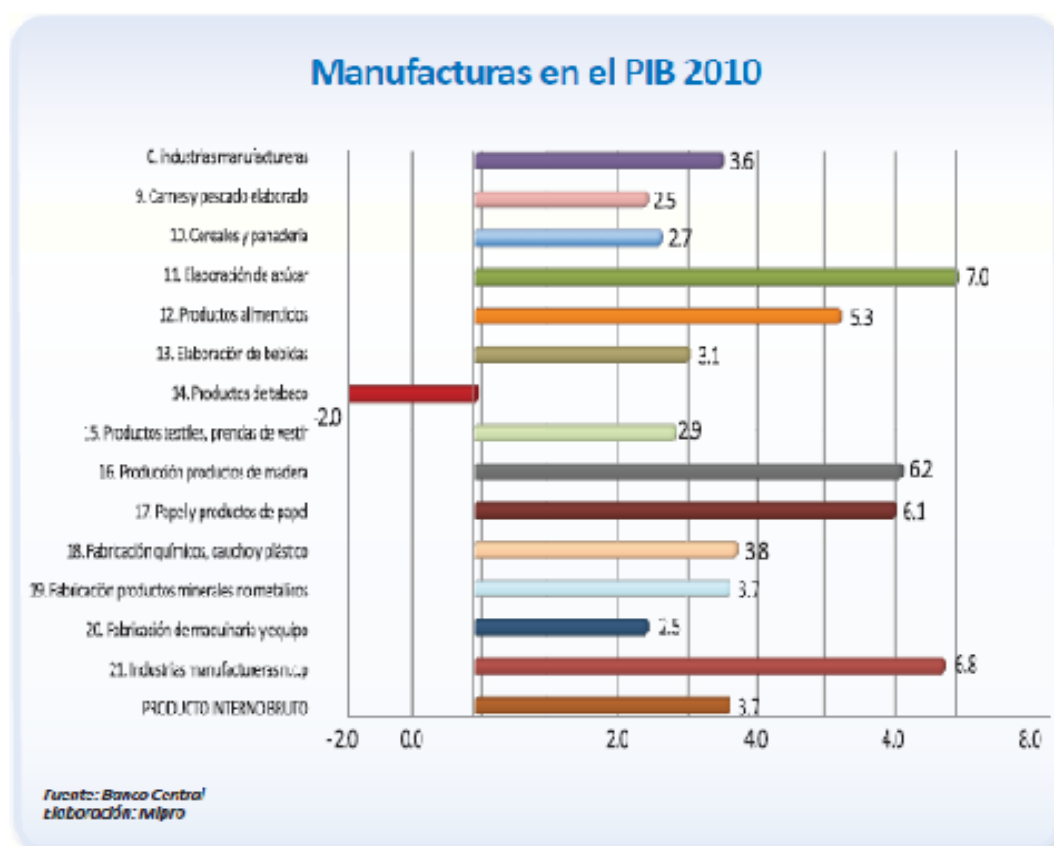
3.1.1.3 Factores Económicos: Incidencia Nacional e Internacional

En un mundo cada vez más globalizado, las empresas adoptan estrategias corporativas con el propósito de competir en mercados domésticos y extranjeros. Tanto gobiernos como organizaciones, diseñan e implementan políticas para crear un ambiente de negocios que favorezca sus economías; reconociendo por completo la innegable importancia de estos aspectos para el crecimiento **competitivo** de los pueblos.⁴

⁴ Ibidem, p.2

La competitividad necesaria para el desarrollo económico del Ecuador, se sustenta en sus relaciones internacionales de comercio, y la evolución permanente de sus índices financieros. A continuación se presenta un resumen sobre los principales factores económicos y de comercio que reflejan la realidad del sector de manufactura e industria textil ecuatoriana, conforme a datos estadísticos correspondientes a los años 2009 y 2010.⁵

La industria manufacturera, experimentó una mejoría en su desempeño en el 2010. Este sector creció en 3.6% con relación al 2009. Productos Textiles y prendas de vestir, alcanzaron el 2,9%.



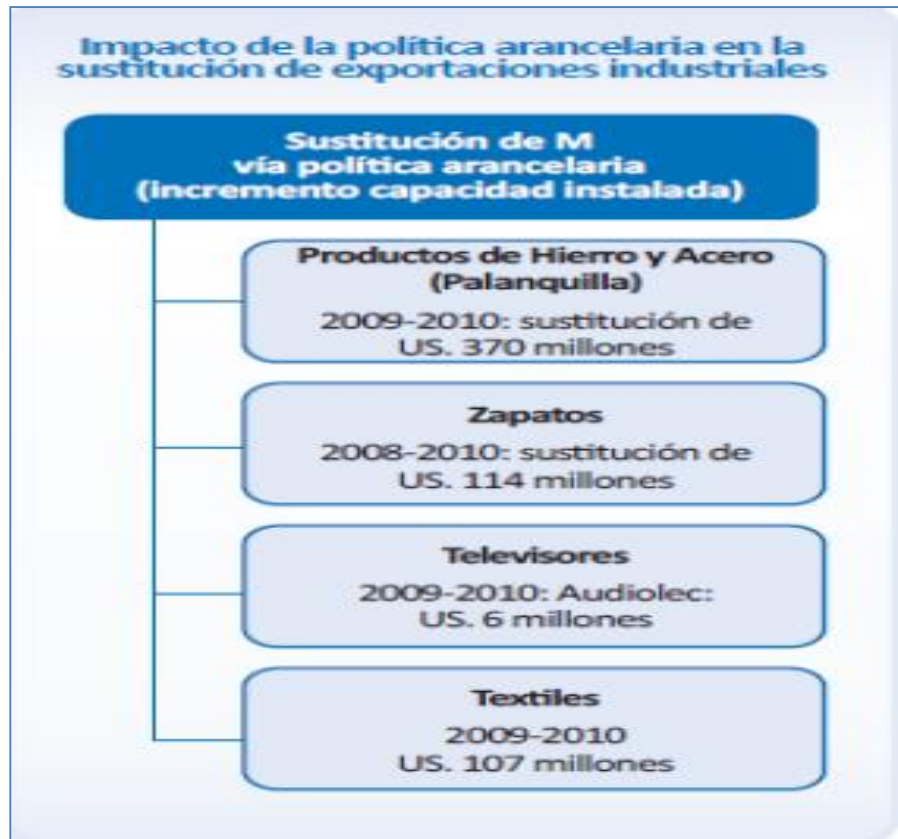
⁵ Cfr. MIPRO (2010). **Informe de Gestión 2010.**

La inversión realizada en el sector industrial manufacturero en el año 2009 fue de 150 millones de dólares, mostrando mayor representatividad la inversión extranjera con una participación del 64.8%, la inversión nacional fue del 35.2%. Hasta octubre del 2010, el monto de inversión alcanzó la cifra de 217 millones.

Este incremento explica la certidumbre que genera el actual escenario, lo cual se confirma con el Índice de Confianza Empresarial del sector Industrial que en julio del 2010 registró un crecimiento del 29.4 puntos, para ubicarse en 682 puntos. Toda la estructura y actividad productiva del sector industrial ecuatoriano significa aproximadamente el 14% de aporte al Producto Interno Bruto Nacional.

Con el propósito de fomentar y volver más competitiva la producción nacional, el MIPRO promovió en el COMEXI la aprobación de 22 resoluciones macros relacionadas a diferimientos arancelarios. Mismas que abarcaron 3.855 productos, permitiendo un ahorro de 914 millones de dólares para el sector productivo.

Conjuntamente, se elevó el arancel para productos de consumo y se redujo a partidas arancelarias de materias primas y bienes de capital. Las medidas incluyeron 1.722 productos, contribuyendo a las arcas de estado con una recaudación aproximada de 184 millones de dólares.



Fuente: MIPRO (2010)

Al analizar el ambiente económico internacional, se puede concluir que éste juega un papel relevante en las operaciones de la empresa SUEÑOS S.A., ya que desde un inicio de sus operaciones, ha desarrollado vínculos directos con mercados extranjeros, específicamente del Asia, donde países como la China, Corea y Taiwán, sobresalen actualmente como potencias mundiales en la elaboración de productos textiles y materias primas relacionadas como el algodón, la seda y otros.

China específicamente, es el mayor exportador de textiles y vestimentas del mundo (Incluyendo todas las fibras), y también es uno de los mayores consumidores en estos rubros.

La posición que China ha alcanzado en la industria textil a nivel mundial se debe a sus significativas ventajas comparativas; en particular, por sus bajos costos de mano de obra. Según la Werner International, el promedio del costo de mano de obra en China, es de \$ 0.69 por hora, comparado con \$ 26.10 por hora en Japón, \$ 14.24 por hora en Estados Unidos, y \$14.71 por hora en Italia.

Bajo este contexto, a pesar de la crisis económica mundial suscitada en los cinco últimos años, el ámbito internacional se encuentra económicamente estable. Circunstancia que el país puede aprovechar de la manera más conveniente, al considerar las favorables relaciones comerciales que se mantiene con ciertos países asiáticos y europeos.

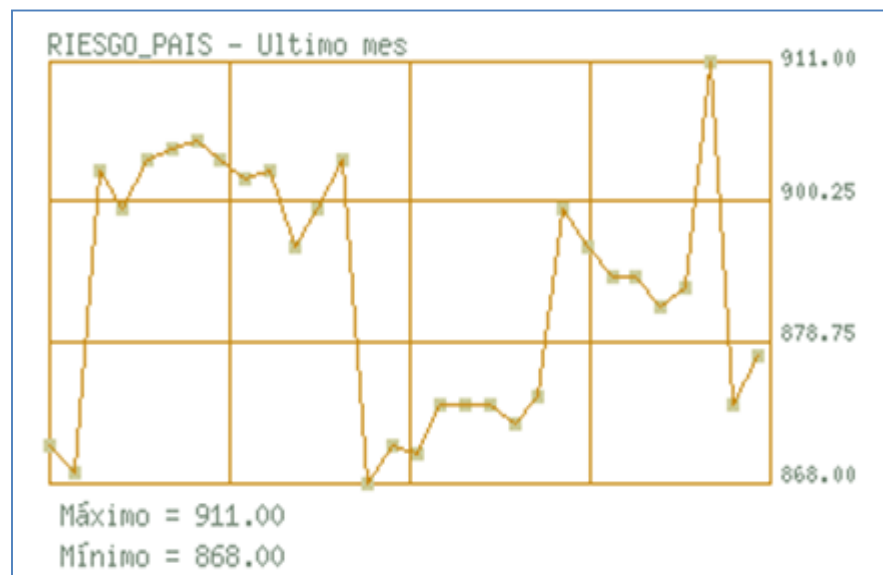
A nivel interno, existe en el país una relativa estabilidad económica y financiera; circunstancia, que puede verse reflejada en indicadores macroeconómicos como el riesgo país y su repercusión directa sobre operaciones de comercio e inversión, considerando que si este índice estuviera excesivamente elevado, podrían generarse barreras o restricciones internacionales que afectarían a las empresas o a proveedores en sus operaciones.

Aunque al momento está disminuyendo dicho indicador, todavía existen ciertos temas internos (especialmente políticos) que evitan una mayor reducción, con las implicaciones que esto conlleva.

En el caso de variar la relativa estabilidad económica existente, por diversas razones, las empresas deberán contar con una adecuada relación con instituciones financieras y proveedores; a fin de obtener mayor facilidad en el acceso a créditos, programas de apoyo financiero, u operaciones de importación sin mayores inconvenientes.

Por tanto, se puede apreciar como a consecuencia de la disminución del indicador riesgo país, la percepción que tiene el entorno económico internacional con respecto al Ecuador es favorable y provechosa. Beneficio que impulsa al desarrollo sostenido de la economía, y favorece a empresas como las de tipo de tipo textil en las operaciones comerciales que desarrollan.

RIESGO PAIS



Fuente: BCE (Octubre 2011)
Elaborado por: BCE

La apertura comercial y la internacionalización de la industria abren nuevas fronteras para la economía ecuatoriana. Sin embargo, para maximizar los beneficios que ofrece la globalización, el Ecuador tiene la necesidad de fortalecer su sector productivo y proveerle de herramientas para que pueda competir.

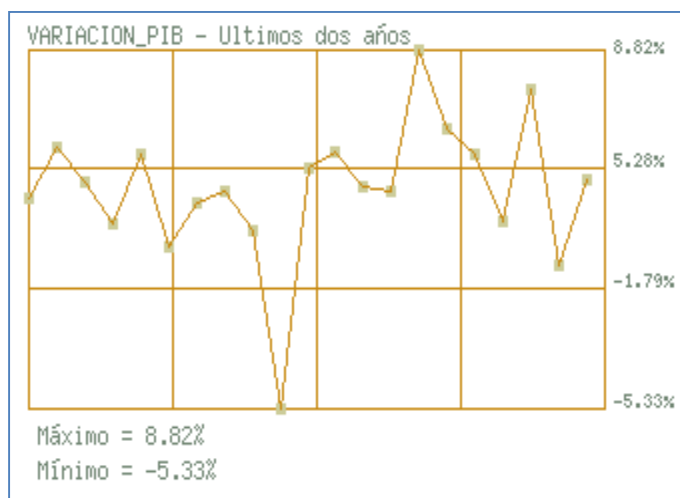
A la vez, el Ecuador debe mostrarse como país idóneo para hacer negocios, al poseer muchas de las características que buscan inversionistas extranjeros.

El contar con una economía dolarizada, ha permitido generar estabilidad en diversos frentes comerciales. El dólar es una moneda fuerte, con la que se puede operar y saber que a largo plazo las variaciones que existan no van a conllevar mayores repercusiones.

En lo relacionado al producto interno bruto las tasas más altas del crecimiento de este indicador se registran el año 2004, 2005 y 2008 por el aumento de las exportaciones de petróleo producido en la región amazónica del país. Pero a partir de este año no se muestran mayores aportes, por los que los índices han empezado a disminuir.

Se espera que con el nivel actual del precio del barril de petróleo ecuatoriano a nivel internacional, superior a los cien dólares, sea posible mantener estable o inclusive incrementar los niveles del PIB generados.

PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)



Fuente: BCE

Elaborado por: BCE

TASA ANUAL DE CRECIMIENTO (PIB)

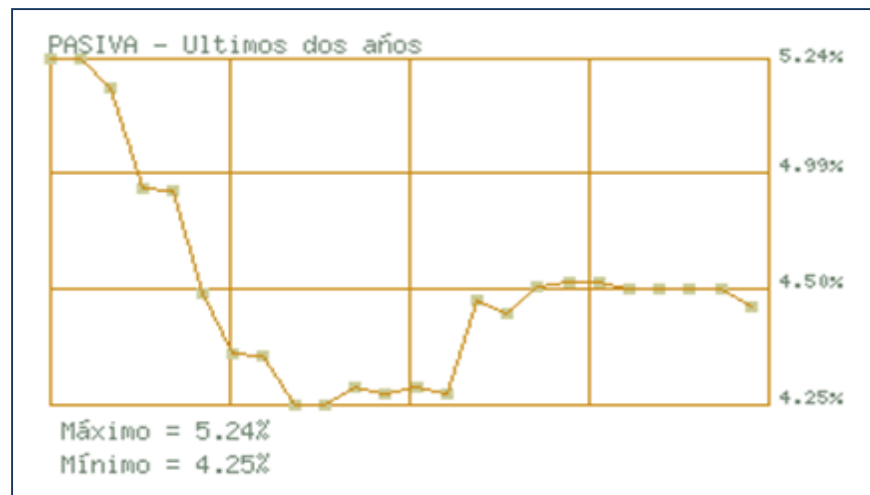
FECHA	VALOR
Enero-01-2010	3.73 %
Enero-01-2009	0.36 %
Enero-01-2008	7.24 %
Enero-01-2007	2.04 %
Enero-01-2006	4.75 %
Enero-01-2005	5.74 %
Enero-01-2004	8.82 %
Enero-01-2003	3.27 %

Fuente: BCE

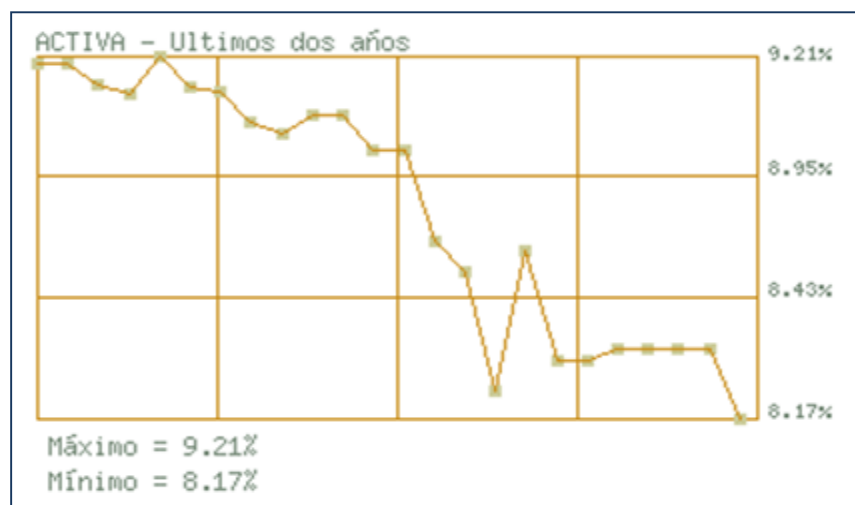
Elaborado por: BCE

Otros indicadores que muestran la estabilidad económica que el Ecuador tiene actualmente son: la tasa pasiva que se encuentra en un 4.53%, y la tasa activa que se encuentra en un 8.17%; las cuáles, no muestra una variación drástica en los últimos años. No obstante, esta última continúa siendo alta para una economía dolarizada, siendo un factor influyente al momento de solicitar un crédito.

TASA PASIVA



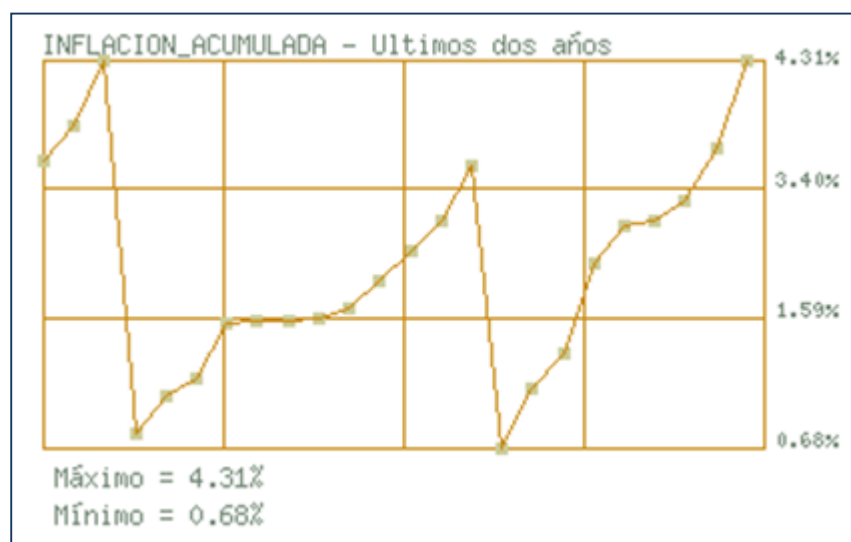
Fuente: BCE

TASA ACTIVA

Fuente: BCE

Otro indicador importante que se debe tomar en cuenta es la inflación, misma que al momento se encuentra en 4.31 %.

INFLACIÓN



Fuente: BCE

FECHA	VALOR
Septiembre-30-2011	4.31 %
Agosto-31-2011	3.49 %
Julio-31-2011	2.99 %
Junio-30-2011	2.81 %
Mayo-31-2011	2.77 %
Abril-30-2011	2.41 %
Marzo-31-2011	1.58 %
Febrero-28-2011	1.24 %
Enero-31-2011	0.68 %
Diciembre-31-2010	3.33 %
Noviembre-30-2010	2.80 %
Octubre-31-2010	2.52 %
Septiembre-30-2010	2.26 %
Agosto-31-2010	2.00 %
Julio-31-2010	1.89 %
Junio-30-2010	1.87 %
Mayo-31-2010	1.88 %
Abril-30-2010	1.86 %
Marzo-31-2010	1.34 %
Febrero-28-2010	1.17 %
Enero-31-2010	0.83 %
Diciembre-31-2009	4.31 %
Noviembre-30-2009	3.71 %
Octubre-31-2009	3.37 %


Fuente: BCE

Como se puede apreciar, este indicador ha tenido una leve tendencia al alza en los últimos meses. Circunstancia que no es nada favorable para los negocios, considerando que con su aumento se corre el riesgo de la subida repentina de los precios en productos y materias primas, afectando directamente la capacidad adquisitiva y de consumo en empresas y clientes. Se espera, que exista el control necesario por parte de las autoridades, para que no se produzcan variaciones significativas ni marcadas en este aspecto.

A finales del año 2010 el Banco Central del Ecuador, emitió su informe de supuestos macroeconómicos para el periodo 2011-2014 con un precio promedio de \$ 76.4 dólares por barril de petróleo. Por encima de ese precio, los recursos petroleros generados ingresarían al Fondo de Estabilización Petrolera que mantiene las reservas ante posibles carencias de tales ingresos presupuestarios.

Así, es posible avizorar un futuro promisorio para la producción y manufactura ecuatoriana, donde el continuo crecimiento económico y relativa estabilidad de precios, permitirían mantener el equilibrio económico de las cuentas comerciales con el exterior y los niveles de exportación de petróleo. Sin embargo, en industrias como la textil, no se deberá descuidar otros aspectos de incidencia mundial, como el incremento en los precios de fibras y materias primas como el algodón por motivos ambientalistas.

Bajo estos antecedentes, los factores económicos considerados como parte del modelo de planeación estratégica, presupuestaria y financiera propuesto para esta empresa, deberán ser lo más objetivos y reservados posible; pues a pesar de los pronósticos positivos de equilibrio económico en el país para los próximos periodos, este tipo de una industria posee niveles de variabilidad, donde será necesario adoptar estrategias adecuadas para evitar posibles inconvenientes operacionales o reducción en los niveles óptimos de venta.

 BANCO CENTRAL DEL ECUADOR				
<i>Principales variables macroeconómicas Sector Real y Petrolero, 2011-2014</i>				
Variables	2011 (e)	2012 (e)	2013 (e)	2014 (e)
A. SECTOR REAL				
Inflación promedio del período	3.69%	3.68%	3.82%	3.82%
Crecimiento real PIB	5.06%	5.17%	5.73%	3.50%
Crecimiento real PIB no petrolero	5.59%	5.57%	5.42%	4.57%
Crecimiento real PIB petrolero	1.60%	2.43%	7.93%	-3.90%
PIB nominal (millones dólares)	62043	68086	74490	79842
PIB ramas petroleras	9304	9869	10957	10704
PIB ramas no petroleras	52739	58217	63533	69138
Tasa de variación del deflactor del PIB	3.6%	4.3%	3.5%	3.6%
B. SECTOR PETROLERO				
Volumen producción fiscalizada de petróleo (millones de barriles)	180.8	188.0	202.9	192.4
Volumen exportaciones de crudo (millones de barriles)	125.6	136.7	146.5	134.9
Volumen exportaciones de derivados (millones de barriles)	7.5	4.2	6.9	8.7
Precio promedio de exportación de crudo (USD/barril) 1/	73.3	76.1	77.5	78.7
Precio promedio de exportación de derivados (USD/barril) 1/	69.1	71.3	74.7	75.7
Volumen importaciones de derivados (millones de barriles)	44.7	46.3	46.9	49.5
Precio promedio FOB para importación de derivados (USD/barril) 1/	83.5	86.2	87.5	88.9
Precio promedio CIF para importación de derivados (USD/barril) 1/	91.7	94.7	96.2	97.7

Fuente: BCE

Fecha: 15/11/2010

3.1.1.4 Factores Legales

Entre los factores legales más trascendentales de incidencia en la industria, aparece la implementación del nuevo Código de la Producción publicado en el suplemento del R.O. No. 351 del 29 de Diciembre del 2010, y vigente a partir del año 2011. Mismo que pretende transformar al país en cuanto a las desigualdades históricas con la obtención de un salario digno para los trabajadores. Uno de los principales puntos que establece este proyecto de ley es el salario de la dignidad, una medida que busca la justicia social, a través del pago del salario mínimo adecuado como medida para evitar el desempleo.

Con esta medida, ninguna empresa podrá declarar utilidades mientras esté pagando un mínimo a sus trabajadores; ya que caso contrario, eso significaría que la rentabilidad de la empresa se está basando en la explotación laboral. Una medida drástica, con la cual se evitará por completo que la rentabilidad del capital de una empresa se base en la explotación de los trabajadores.

Por otro lado, es necesario mencionar que el nuevo Código de la Producción tiene como finalidad la democratización de los medios de producción. Con esta finalidad, este instrumento legal contiene elementos de fomento general para dinamizar la producción a través de incentivos fiscales, y la aplicación de reglas claras para fomentar

una nueva matriz productiva, como la implementación de Zonas Especiales de Desarrollo Económico. Además, se pretende la democratización de la producción mediante el apoyo a Mipymes, la economía social y solidaria, y el impulso a los territorios.

La propuesta también busca integrar al comercio como una herramienta para el desarrollo productivo. Así, el Código de la Producción, Inversión y Comercio es una herramienta construida en base a las experiencias recogidas en un largo camino recorrido de trabajo público y privado, para la consecución de consensos que generen beneficios para el Ecuador.⁶

3.1.1.5 Factores Demográficos

Los inicios de la industria textil ecuatoriana se remontan a la época de la colonia, las primeras industrias que aparecieron se dedicaron al procesamiento de la lana, hasta que a inicios del siglo XX se introduce el algodón, siendo la década de 1950 cuando se consolida la utilización de esta fibra. Hoy por hoy, la industria textil ecuatoriana fabrica productos provenientes de todo tipo de fibras, siendo las más utilizadas el algodón, el poliéster, el nylon, los acrílicos, la lana y la seda.⁷

⁶ ECONOMIA (2010). www.elnuevoempresario.com, **La Ministra de la Producción de Ecuador, Nathalie Cely Suárez nos explica que es el Código de la producción, inversión y comercio**. 06 de agosto del 2010.

⁷ AITE (2010). <http://www.aite.com.ec>, **Industria Textil: Historia y Actualidad**.

Las diversas empresas dedicadas a la actividad textil han ubicado sus instalaciones en diferentes ciudades del país. Se puede afirmar que las provincias con mayor número de industrias dedicadas a esta actividad son: Pichincha, Imbabura, Guayas, Azuay y Tungurahua.

La diversificación en el sector ha permitido que se fabrique un sin número de productos textiles en el Ecuador, cada vez es mayor la producción de confecciones textiles, tanto las de prendas de vestir como otras manufacturas, concretamente la línea de hogar.

El sector textil genera varias plazas de empleo directo en el país, llegando a ser el segundo sector manufacturero que más mano de obra emplea, después del sector de alimentos, bebidas y tabacos. Las empresas textiles ecuatorianas concentran la mayor parte de sus ventas en el mercado local. A partir de la década de los 90, las exportaciones textiles fueron incrementándose, salvo por algunas caídas en los años 1998 y 1999. A partir del 2000 ha existido un crecimiento paulatino que se ha mantenido a lo largo de la década.

El requerimiento de la industria es que el costo país disminuya hasta llegar al menos a los niveles de la región, especialmente en lo que respecta al costo laboral, de energía eléctrica, las tarifas en telecomunicaciones y los fletes del transporte de carga, que son algunos de los principales rubros que afectan los costos de producción de la industria textil. Así mismo, se requiere un régimen laboral

flexible y una Aduana que facilite el comercio exterior, que erradique el contrabando y que sea incorruptible.

A pesar de las limitaciones tecnológicas que implica para el Ecuador ser un país en desarrollo, se debe aprovechar las oportunidades de expansión comercial, introducción de productos innovadores, contribución social, y demás beneficios productivos e industriales que se puede generar en este territorio.

3.1.1.6 Factores Tecnológicos

Consientes que el desarrollo del sector está directamente relacionado con las exportaciones, los industriales textiles han invertido en la adquisición de nueva maquinaria que les permita ser más competitivos frente a una economía globalizada. Así mismo, las empresas invierten en programas de capacitación para el personal de las plantas, con el afán de incrementar los niveles de eficiencia y productividad.

No obstante, la adquisición de tecnología de punta y maquinaria de última generación, acarrea inconvenientes de operación relacionados al mantenimiento y obtención de repuestos para las mismas. Ya que en el país es difícil y en muchos casos imposible encontrar servicios de mantenimiento o reparación para esta clase de equipos generadores de mayores niveles de productividad y competitividad para las empresas.

En el caso particular de la empresa SUEÑOS S.A., en el corto plazo no se avizora mayores inconvenientes en este sentido, por tratarse de maquinaria nueva con apenas uno o dos años de funcionamiento; sin embargo, a mediano plazo, se deberá buscar soluciones prácticas que permitan prevenir y enmendar estas circunstancias.

3.1.1.7 Competencia

SUEÑOS S.A., inicio sus actividades operacionales en el año 2010. La estrategia general del negocio es incrementar permanentemente el número de clientes en base a precios y calidad. El área de ventas cuenta con dos estrategias trascendentales para su expansión dirigidas a los segmentos B2C y B2B.

La primera dirigida a los consumidores finales a través del método showroom, y la segunda dirigida a la seducción de comerciantes, hoteles y cadenas de prestigio que como mayoristas mantienen un elevado nivel de captación de clientes nivel regional y nacional.

Al momento, ya se cuenta con una cartera de aproximadamente 30 clientes fieles a la empresa que demuestran los niveles de competencia que está alcanzando esta empresa en sus primeros periodos; y la exhibición constante de productos por parte de la fuerza de ventas ha comenzado a tener ingresos favorables por la venta de productos.

La competencia directa a nivel nacional la constituyen las grandes y medianas empresas, que tienen afincado el mercado.

Las empresas ecuatorianas que en la actualidad se encuentran posicionadas en el mercado nacional e internacional con este tipo de productos son:



3.1.2 Ámbito Industrial y Mercado

3.1.2.1 Proveedores⁸

En el Ecuador la gama de proveedores para la industria manufacturera de tipo textil, posee diversas características relacionadas de manera directa con factores operacionales, comerciales y situacionales propios de su realidad.

⁸ CRECE NEGOCIOS (2009). <http://www.crecenegocios.com/en-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>, **El modelo de las cinco fuerzas de Porter.**

En este sentido, existen proveedores para el ámbito productivo, proveedores para el ámbito administrativo y proveedores de servicios ocasionales que permiten a la empresa cumplir con las demandas de sus clientes internos y externos.

En el caso particular de esta empresa, se cuenta con un amplio número de proveedores, con la finalidad de obtener mejores niveles de negociación con los mismos, y contar permanentemente con los insumos requeridos para la producción.

En el ámbito productivo, se encuentran principalmente aquellos proveedores de materias primas e insumos, con los cuáles se adopta medidas planificadas y preventivas con el fin de conseguir que la empresa nunca llegue a estar desabastecida.

Así mismo, es importante controlar el poder de negociación que se tiene con cada uno de ellos, siendo necesario la adopción de políticas crediticias y comerciales que incentiven las relaciones de confianza y responsabilidad con cada uno de ellos.

Existen además, los proveedores de bienes y servicios vinculados con la gestión de la empresa, los cuales serán los encargados de brindar a la organización los insumos básicos y servicios requeridos para el normal cumplimiento de actividades de carácter administrativo y logístico.

Finalmente, se tiene a los proveedores de servicios ocasionales, con los cuales la empresa adopta alianzas comerciales e inclusive operacionales, con el propósito de cubrir por completo los pedidos requeridos por los clientes.

Un ejemplo de ellos son los proveedores de artículos para el hogar como batas y toallas. Los cuales son requeridos a la empresa por varios clientes, resultando más conveniente para esta empresa la comercialización del producto, que la producción de los mismos.

El objetivo de contar con este tipo de proveedores, es mantener una fuente de productos o recursos que permitan satisfacer a toda costa la demanda diversificada de los clientes. Sin embargo, las empresas deben controlar que este tipo de proveedores mantengan una adecuada calidad en sus productos, a fin de no poner en riesgo su imagen corporativa.

Según Michael Porter, “el análisis del poder de negociación de los proveedores, permite a las empresas diseñar estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos con sus proveedores o, en todo caso, estrategias que permitan obtener un mayor control sobre cada uno de ellos”.

En la industria textil ecuatoriana varios proveedores de materia prima e insumos básicos se encuentran localizados en la región

costera del país, lo que les genera un mayor poder de negociación en la distribución y entrega a nivel nacional.

Con motivo de la limitada variedad de materia prima existente en los inventarios de proveedores nacionales, empresas como SUEÑOS S.A., han adoptado la estrategia de utilizar alianzas comerciales directas con empresas internacionales, importando de manera directa los insumos requeridos para la producción.

Más aun en la actualidad, que las políticas de comercio exterior, han logrado que la importación de materias primas conlleve menores restricciones económicas y arancelarias que la importación de producto terminado, protegiendo así la producción nacional.

3.1.2.2 Productos Sustitutos⁹

En el mercado ecuatoriano, no existe mayor diversidad de productos sustitutos para los artículos para el hogar relacionados con el descanso. Únicamente, existe la posibilidad de la entrada de productos con mejores características de calidad y duración generalmente provenientes del extranjero; los cuales, inherentemente generan una barrera de ingreso en ciertos nichos de mercado por sus precios demasiado elevados, siendo comúnmente catalogados como bienes de lujo.

⁹ Ibidem.

Se debe recordar, que el análisis de la amenaza del ingreso de productos sustitutos permite a las empresas diseñar estrategias destinadas a impedir la penetración de otras empresas que vendan estos productos, o estrategias para competir con ellas.

3.1.2.3 Barreras de Ingreso

El análisis de la amenaza de la entrada de nuevos competidores, permite a las empresas establecer barreras de entrada que impidan el ingreso de estos competidores, tales como la búsqueda de economías de escala o la obtención de tecnologías y conocimientos especializados, o diseñar estrategias ante los nuevos competidores.

En el país las principales barreras de ingreso para la entrada de nuevas empresas a la industria textil, específicamente relacionada con productos para el descanso, la constituyen la obtención de maquinaria especializada, capital suficiente, y la generación de redes confiables de proveedores y clientes que permitan a la empresa contar con los insumos necesarios para continuar con sus operaciones en el tiempo.

Por tanto, al intentar entrar una nueva empresa a este tipo de industria, ésta podría tener barreras de entrada tales como: la falta de experiencia, lealtad del cliente, capital requerido, falta de canales de distribución, falta de acceso a insumos o saturación del mercado.

Pero, se debe considerar que podrían existir empresas que logren ingresar fácilmente a este mercado, si cuentan con productos de calidad superior a los existentes con precios más bajos, tal como fue el caso de la empresa SUEÑOS S.A.

3.1.2.4 Barreras de Salida¹⁰

En este tipo de negocio pueden existir barreras de salida que impidan o dificulten a las empresas la salida del mercado. Es decir, que dependiendo de las circunstancias, podrían existir barreras de salida que obliguen a las empresas a permanecer operando en la industria, a pesar de obtener malos resultados económicos.

Esta aseveración se fundamenta al considerar que:

- Las empresas de este tipo de industria mantienen activos poco liquidables como es el caso de la maquinaria especializada.
- Según el número de empleados, podría existir un alto volumen de regulaciones laborales, que suponen un alto coste para la liquidación de la empresa.
- Podrían existir compromisos de largo plazo con clientes o proveedores, por los cuales la empresa debe permanecer más tiempo en el sector.

¹⁰ WIKIPEDIA (2011). http://es.wikipedia.org/wiki/Barreras_de_salida, **Barreras de Salida**.

3.1.2.5 Rivalidad de Competidores¹¹

La rivalidad entre competidores, hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto o productos de similares características. El análisis de la rivalidad entre competidores permite comparar estrategias o ventajas competitivas con las de otras empresas rivales y, de ese modo saber cómo mejorar o rediseñar las estrategias propias.

En este sector la rivalidad entre competidores es alta, ya que una persona o empresa que esté interesada en este tipo de productos le puede dar igual adquirirlo a una empresa mayorista como a un vendedor free lance de una u otra empresa, simplemente se preocupará de que la calidad y duración del producto sean las adecuadas y no le ocasionen muchas molestias en su cuidado.

También se fijará en los precios que esta empresa pone a los productos ofertados, para identificar si los mismos están de acuerdo a su nivel de poder adquisitivo.

Lo malo de este sector, es que existen empresas que aplican competencia desleal, ofreciendo productos con características falsas a precios bajos que rompen el mercado.

¹¹ CRECE NEGOCIOS (2009). <http://www.crecenegocios.com/en-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>, **El modelo de las cinco fuerzas de Porter.**

El grado de rivalidad entre los competidores de esta industria aumentará a medida que se eleve la cantidad de los mismos, se vayan igualando en tamaño y capacidad las empresas, disminuya la demanda de productos, o se reduzcan sus precios.

3.1.2.6 Poder de negociación de clientes¹²

Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los consumidores o compradores, por ejemplo, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos. El análisis del poder de negociación de los consumidores o compradores, permite diseñar estrategias destinadas a captar un mayor número de clientes u obtener una mayor fidelidad o lealtad de éstos. Por ejemplo, estrategias tales como aumentar la publicidad u ofrecer mayores servicios o garantías.

A nivel nacional existe un gran número de clientes y consumidores de artículos para el hogar relacionados con el descanso, tanto mayoristas como consumidores finales. Por tanto, su poder de negociación está más relacionado a los volúmenes de compra, y capacidad de pago de contado. Afortunadamente, se trata de un producto no perecible, de gran aceptación en los diferentes estratos sociales que buscan calidad, elegancia y precios bajos.

¹² Ibidem.

3.2 EVALUACIÓN DE ELEMENTOS INTERNOS

3.2.1 Cultura Organizacional¹³

La cultura organizacional se define como la suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización.

3.2.1.1 Valores Corporativos

Los valores corporativos son elementos de la cultura organizacional, propios de cada compañía según sus características corporativas, las condiciones de su entorno, su competencia, y las expectativas de sus clientes y propietarios.

Específicamente estamos hablando de conceptos, costumbres, actuaciones, actitudes, comportamientos o pensamientos que la empresa asume como normas o principios de conducta, o que se propone tener como una característica distintiva de su posicionamiento y sus variables competitivas.¹⁴

La empresa SUEÑOS S.A. como base de sus operaciones, ha seleccionado los siguientes valores corporativos para cimentar las relaciones y compromiso del capital humano.

¹³ ALFARO A. (2011). http://es.wikipedia.org/wiki/Cultura_organizacional, **Cultura organizacional**.

¹⁴ MEJIA C. (2004). www.planning.co/bd/archivos/Abril2004.pdf. **Los Valores Corporativos**.

VALORES CORPORATIVOSRelaciones Humanas:

- **Confianza** entre directivos y empleados.
- **Compañerismo** entre todos los miembros de la organización.

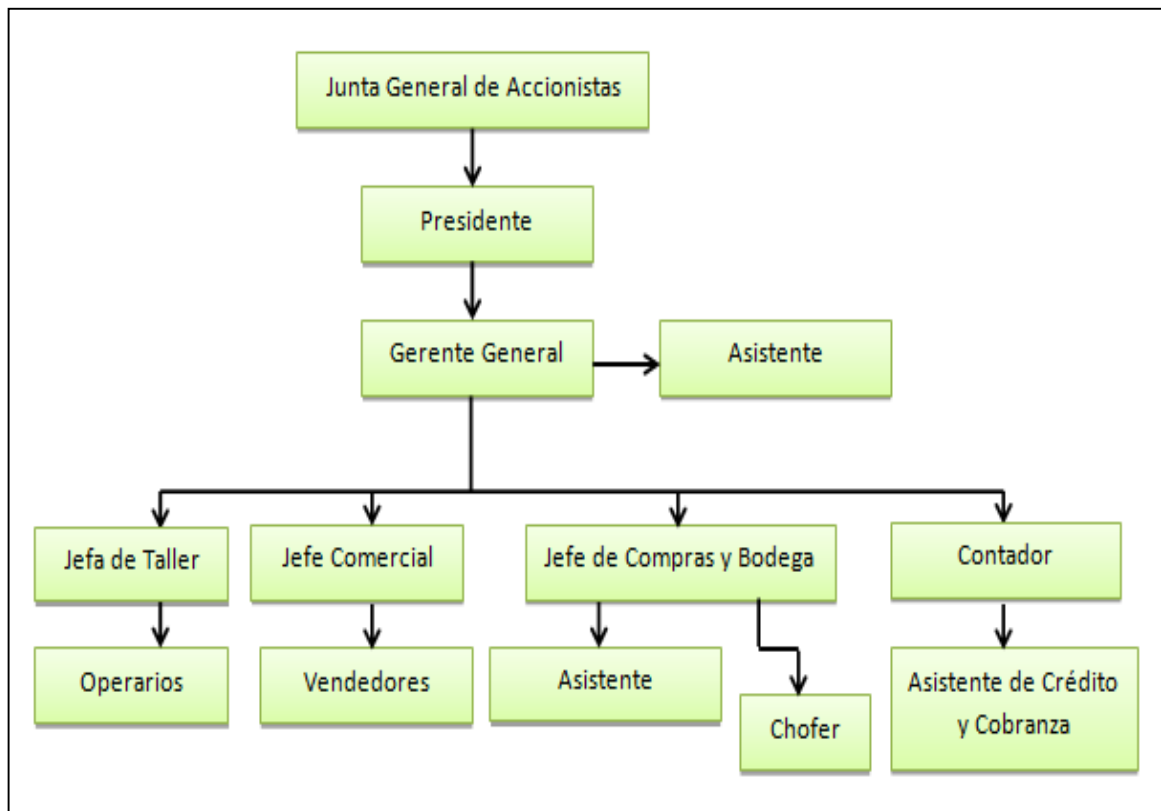
Desempeño Moral:

- **Honradez** en todas las actividades u operaciones realizadas.
- **Respeto** para todos y en todo momento.
- **Responsabilidad** en tareas individuales y grupales.

Desempeño Organizacional:

- **Eficiencia** con el uso de los recursos.
- **Eficacia** para cumplir los objetivos.

3.2.1.2 Estructura Organizacional



Como se puede apreciar, el organigrama estructural de esta empresa se encuentra encabezado por la Junta General de Accionistas; la cual, es su órgano supremo. Ésta representa el grupo de accionistas que han invertido con sus aportaciones para la suscripción legal de la empresa; y entre sus principales atribuciones están: nombrar al presidente y al gerente general de la compañía, fijar remuneraciones, designar auditores, examinar cuentas y estados financieros de la organización, autorizar la compra de bienes inmuebles, decidir sobre la transformación, disolución y liquidación de la empresa, y establecer las políticas generales de la compañía.

Bajo la Junta aparece el Presidente de la organización, quien es el encargado de Convocar y presidir la Junta General de Accionistas, velar por el cumplimiento de los estatutos, sustituir al Gerente en caso de ausencia, y ser el vocero oficial de la Junta ante toda la empresa.

A continuación se presenta la figura del Gerente General de la empresa. Profesional encargado de ejercer la representación legal y judicial de la empresa ante el estado y dirigir por completo las operaciones desplegadas por la organización.

A más de las mencionadas, entre sus principales funciones están el abrir o cerrar cuentas corrientes bancarias, velar por el buen manejo de los libros contables y presentar informes anuales sobre los Estados Financieros a la Junta General de Accionistas.

En el nivel medio de autoridad, existen los niveles de jefatura. En primer lugar, está el jefe de Taller, encargado de velar por la productividad y operaciones de manufactura que despliega la empresa. Bajo su dirección y supervisión, están los operarios de la empresa, quienes constituyen el costo de mano de obra en la producción de artículos y productos.

En el mismo nivel esta el Jefe de Compras y Bodega, encargado de mantener los niveles de stock de materias primas y productos existentes en bodega. Su papel es de gran importancia para esta organización, considerando que su desempeño eficaz permite mantener los niveles adecuados de producción. Sus principales tareas son mantener abastecida de materias primas al área de producción, y controlar los niveles de producto terminado que se necesitan para cubrir la demanda de los clientes.

El jefe de compras y bodega tiene bajo su cargo a un asistente que realiza las tareas de Guardalmacén, y al Chofer encargado del camión que se utiliza para la distribución del producto.

Otra jefatura de importancia en este nivel jerárquico es el Jefe Comercial, encargado principal de emprender acciones y políticas que fomenten la venta y distribución de los productos ofertados. Esta jefatura, tiene a su cargo, el control y supervisión del grupo de vendedores de la compañía.

Estos últimos, constituyen la fuerza de venta de la organización, promocionando y ofertando a nivel regional y nacional, los artículos requeridos por mayoristas, comerciantes y consumidores finales.

Finalmente, en el mismo nivel y también bajo la dirección del Gerente General está el Contador General de la organización. Profesional encargado de llevar un registro pormenorizado de los movimientos y transacciones económicas de la empresa, y evaluar permanentemente los procesos de gestión financiera y tributaria que genera la organización como resultado de sus operaciones.

Bajo su cargo, el Contador General cuenta un asistente contable, destinado a cubrir y ejecutar las gestiones de crédito y cobranza con clientes y proveedores de la empresa.

3.2.1.3 Recursos Humanos

Los Recursos humanos representan el principal recurso de esta compañía. Por esta razón la empresa SUEÑOS S.A. ha integrado en cada una de sus áreas, perfiles profesionales y competitivos que agreguen valor a las operaciones y gestiones realizadas diariamente por su personal. Vale resaltar, que el nivel de especialización es proporcional a nivel jerárquico que se ocupa en la organización, sin que se afecte en forma alguna, el grado de importancia que cada empleado representa para la misma.

EMPRESA SUEÑOS S.A.
MAPA GENERAL DE RECURSOS HUMANOS

NIVEL DE JERARQUIA	CARGO	AREA	NIVEL ACADEMICO	EXPERIENCIA	DEPENDIENTES DIRECTOS	FUNCIONES BASICAS	CANTIDAD
ALTO	PRESIDENTE	DIRECCION	CUARTO NIVEL	10 AÑOS	GERENTE GENERAL	DIRIGIR EMPRESA RELACIONES EMPRESARIALES JUNTA DE ACCIONISTAS	1
ALTO	GERENTE GENERAL	DIRECCION Y ADMINISTRACION	CUARTO NIVEL	8 AÑOS	ASISTENTE JEFE DE TALLER JEFE DE COMPRAS CONTADOR GENERAL JEFE COMERCIAL	PLANIFICAR OPERACIONES ORGANIZAR AREAS DIRIGIR EMPLEADOS CONTROLAR ACCIONES REPRESENTACION LEGAL	1
MEDIO	JEFE DE TALLER	PRODUCCION	TERCER NIVEL	5 AÑOS	OPERARIOS	SUPERVISAR PRODUCCION DIRIGIR EMPLEADOS CONTROLAR PRODUCCION	1
MEDIO	JEFE DE COMPRAS Y BODEGA	COMPRAS	TERCER NIVEL	4 AÑOS	ASISTENTE CHOFER	PLANIFICAR COMPRAS ORGANIZAR BODEGAS CONTROLAR INVENTARIOS ABASTECIMIENTO DE RECURSOS	1
MEDIO	JEFE COMERCIAL	VENTAS	TERCER NIVEL	4 AÑOS	VENDEDORES	PLANIFICAR MARKETING SUPERVISAR VENDEDORES CONTROLAR VENTAS	1
MEDIO	CONTADOR GENERAL	ADMINISTRACION	TERCER NIVEL	4 AÑOS	ASISTENTE DE CREDITO Y COBRANZA	ORGANIZAR CONTABILIDAD SUPERVISAR CUENTAS CONTROLAR ESTADOS FINANCIEROS TRIBUTACION	1
BAJO	ASISTENTE DE GERENCIA	ADMINISTRACION	SEGUNDO NIVEL	2 AÑOS	NINGUNO	ORGANIZAR ACTIVIDADES ASISTIR A LA GERENCIA	1
BAJO	ASITENTE DE CONTABILIDAD	ADMINISTRACION	TERCER NIVEL	2 AÑOS	NINGUNO	GESTION DE CREDITO Y COBRANZAS RELACIONES CLIENTES Y PROVEEDORES	1
BAJO	GUARDALMACEN	COMPRAS	SEGUNDO NIVEL	1 AÑO	NINGUNO	ORGANIZAR BODEGAS CONTROLAR INVENTARIOS	1
BAJO	OPERARIOS	PRODUCCION	BASICO	1 AÑO	NINGUNO	PRODUCIR ARTICULOS	20
BAJO	VENDEDORES	VENTAS	SEGUNDO NIVEL	2 AÑOS	NINGUNO	VENDER PRODUCTOS	4
BAJO	CHOFER	COMPRAS	BASICO	2 AÑOS	NINGUNO	CONDUCCION DE CAMIONES	1
TOTAL							34

Como se puede apreciar, la base de Recursos Humanos de la empresa está compuesta por 34 miembros. El volumen más alto de empleados se encuentra en el área de operación que incluye 20 operarios.

En los niveles directivos y medios se concentra las tareas de administración, contabilidad, gestión empresarial y control de resultados, siendo imprescindible un nivel académico mayor por el grado de responsabilidad que conlleva la ejecución de estas actividades. Periódicamente, las máximas autoridades realizan una evaluación macro de la parte administrativa de la organización; considerando, que para mantener niveles adecuados de producción se necesita de la gestión eficiente y efectiva de parte de la gestión de contabilidad, y cada una de las jefaturas.

Bajo estas circunstancias, nace la necesidad empírica de implementar programas de capacitación para cada nivel de la organización; pues le corresponde a la administración, el invertir los recursos económicos que sean necesarios, con el objetivo de maximizar el potencial académico y productivo de sus empleados.

Con mayor énfasis, en los niveles operativos, donde el nivel de educación existente es reducido, y constituye un factor perjudicial que resta compromiso y responsabilidad para ciertos empleados que a pesar de ser hábiles en su desempeño, mantienen aun conductas rústicas y vulgares que afectan su comportamiento laboral.

3.2.1.4 Áreas de Operación

La empresa SUEÑOS S.A. por su tamaño, está constituida por el área Administrativa, el área Producción y el área de Ventas.

Área Administrativa: es la encargada de la organización de la empresa, definiendo su estructura, constitución accionaria, misión y objetivos generales, y relaciones comerciales. Entre los principales aspectos que maneja para cumplir con sus obligaciones, está el análisis de tendencias económicas generales que afecten a la organización, la evaluación permanente de la situación económica y financiera del negocio, el manejo de relaciones y convenios con proveedores y clientes, el análisis de flujos de efectivo y liquidez de la empresa, la gestión tributaria y el manejo de presupuestos.

Así mismo, se encarga de definir las políticas de endeudamiento, las políticas de compras, incluyendo importaciones y contratación de servicios ocasionales, políticas de crédito, políticas de tesorería, contratación de personal, políticas de publicidad y promociones, políticas salariales y las acciones de seguridad pertinentes.

Actualmente, el área administrativa de la empresa contiene problemas relacionados con la falta de planificación de operaciones, y la saturación de actividades como resultado del excesivo y repentino crecimiento alcanzado por la organización.

Área de Producción: constituye el pilar operativo de la empresa, ya que se es la encargada de generar los productos y artículos ofertados en el mercado y generar las ganancias y rentabilidad esperadas por los clientes internos de la organización. Su principal función es la de transformar las materias primas en productos terminados de óptima calidad a través de la incorporación de valor agregado en cada una de las etapas de confección y elaboración de productos.

Para su óptima gestión, el área de producción analiza permanentemente los principales factores de producción y manejo de costos que repercuten en su desempeño, considerando entre los de mayor incidencia al manejo adecuado de los niveles de productividad y rendimiento de los operarios, el control de los niveles de capacidad instalada y rendimiento de la maquinaria y el uso adecuado de los elementos de costo. Así mismo, esta área se encarga del análisis y control de costos por cada línea de producto, los márgenes de contribución generados, los costos de reposición y desperdicio; y principalmente, el control de los estándares de calidad en cada etapa del proceso productivo.

En la actualidad, a pesar de lograr cumplir con los niveles de producto requeridos, esta área adolece de políticas que permitan priorizar las órdenes de producción, y el cumplimiento de series en la línea de producción, generando horas extras y paros en la producción que conllevan costos innecesarios para la organización.

Área de Ventas: al igual que las anteriores, esta área conlleva vital importancia para la organización; considerando que es la encargada de promocionar y publicitar los productos hacia los diferentes tipos de consumidores existentes en el mercado.

Su medio de acción, se basa en el conocimiento del mercado de clientes potenciales a los cuales está destinado el producto.

Con la finalidad de cumplir este objetivo, el área de ventas desarrolla permanentemente los análisis de consumo del sector al que va dirigido el producto; y dirige todos sus esfuerzos, a la mejora de los canales de distribución, incremento de la participación, conocimiento de la competencia existente, y distribución geográfica del mercado; interviniendo directamente en la motivación de los consumidores y la búsqueda de nuevos mercados y clientes, con estrategias de publicidad y promoción.

En la actualidad, el área de ventas de esta empresa ha consolidado sus esfuerzos en la incorporación de un mayor número de clientes mayoristas y cadenas de prestigio, con la finalidad de ganar posición y conocimiento de la marca en la mente de los consumidores.

Al mismo tiempo, otro parte del área de ventas está concentrada en crear mayores oportunidades de venta con Showrooom, que debido a la calidad del producto permite que se venda prácticamente solo.

3.3 BASES DE DATOS

Para la ejecución del modelo de planeación estratégica, presupuestaria y financiera propuesto para la empresa SUEÑOS S.A., fue necesario la obtención de datos e información relevante que permitiera analizar su realidad situacional, económica y de gestión en cada una de sus actividades y operaciones.

En la siguiente parte de este capítulo, se utiliza toda la información recopilada de fuentes primarias y secundarias de la organización, para identificar y evaluar la consistencia de las principales tendencias que sigue esta empresa, identificando de manera oportuna, las principales fortalezas y debilidades de sus operaciones.

Así, al integrar la evaluación de los factores externos e internos realizado anteriormente con las bases de datos recopiladas, es factible sustentar el análisis FODA que se presenta a continuación, dando el inicio a la elaboración del Plan Estratégico planteado como base para la creación del Plan presupuestario.

3.4 ANÁLISIS FODA

Luego del estudio realizado sobre los diferentes ámbitos que se relacionan a la compañía, es necesario condensar los atributos y deficiencias que esta mantiene, Con este propósito, se desarrolla el análisis FODA para definir aquellos factores considerados como fortalezas y que permitirán contra restar las amenazas; así como las debilidades de la organización que implicarían una barrera para el aprovechamiento de las oportunidades existentes.

3.4.1 Fortalezas

Corresponden a aquellos atributos de carácter interno, considerados como los puntos de mayor fuerza e impulso para las operaciones de la organización:

- Productos innovadores, cómodos y de alta calidad.
- Productos competitivos a precios accesibles.
- Niveles de producto dirigidos a todo tipo de consumidores.
- Relaciones con proveedores internacionales.
- Materias primas e insumos importados directamente.
- Conocimiento del mercado de proveedores asiático.
- Relación personalizada con clientes.
- Capital humano comprometido y clima organizacional.
- Tecnología especializada.
- Financiamiento propio.

3.4.2 Oportunidades

Son todas aquellas circunstancias del ambiente externo que pueden ser aprovechadas por la empresa para un óptimo desarrollo de sus operaciones:

- Apertura Gubernamental de apoyo a la industria.
- Incremento de demanda y aceptación de productos hechos en Ecuador.
- Políticas de protección a los productos nacionales.
- Inversión Gubernamental en industria manufacturera y textil.

- Reducción de aranceles a materias primas importadas.
- Incremento de aranceles a productos terminados importados.
- Crecimiento de la Demanda de Ropa de cama y artículos para hogar.

3.4.3 Debilidades

Constituyen todos aquellos factores que representan un problema para la organización, y que limitan un desarrollo de operaciones más adecuado.

- Falta de capacitación y especialización en personal de operarios.
- Limitados canales de distribución directos.
- Saturación de pedidos y requerimientos por temporada.
- Capacidad limitada de maquinaria para cubrir los requerimientos.
- Falta de procesos y políticas definidas de producción.
- Dependencia de proveedores y servicios ocasionales.
- Falta de espacio físico en bodegas de producto terminado.
- Obsolescencia de productos de moda y diseños.
- Alta rotación de personal.
- No existe planeación estratégica, presupuestaria, ni financiera.

3.4.4 Amenazas

Son todos aquellos factores externos a la organización que podrían afectar el desarrollo de operaciones en la misma, si no se toman las medidas pertinentes.

- Variación de estabilidad política o económica del país.
- Incremento del Contrabando de este tipo de productos.
- Competencia de empresas de experiencia ya afincadas en el mercado.
- Crisis económica mundial.
- Incremento del precio materias primas y fibras naturales por motivos ambientalistas y de cuidado del ecosistema.
- Ingreso de nuevos competidores.
- Escasez de insumos y materias primas en proveedores nacionales.
- Falta de servicio técnico y repuestos para maquinaria especializada.
- Incremento de mercado exigente en precios más que en calidad

3.5 ESTABLECIMIENTO DE LA VENTAJA COMPETITIVA

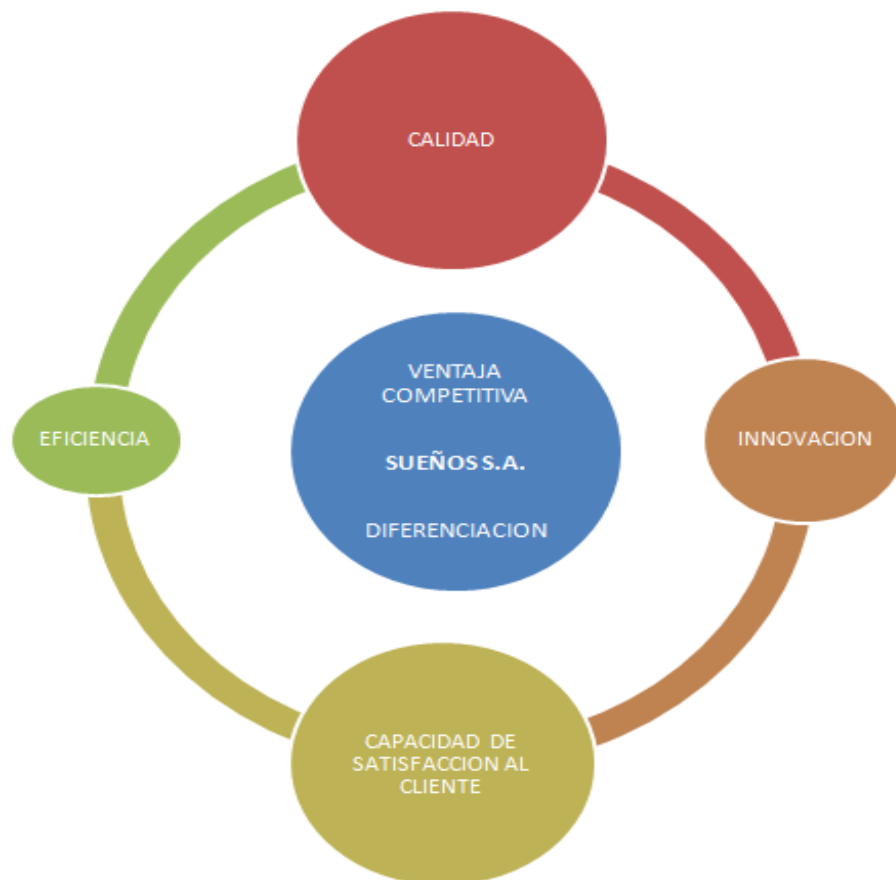
Una vez establecidos los factores del análisis FODA, corresponde a la empresa definir cuál es su ventaja competitiva frente a sus competidores directos, que le permita mantenerse vigentes en el mercado; más aun, considerando que toda empresa sabe de antemano que sus productos son altamente vulnerables en la medida que aparezcan nuevos competidores, lleguen productos sustitutos con mayores cualidades y a menores precios, y sobrevenga el poder instituido por proveedores y clientes.

En este contexto, la calidad y precios menores a los de la competencia, constituyen los principales atributos de los productos ofertados por la empresa SUEÑOS S.A., generando fortalezas que los vuelven altamente competitivos en el mercado, e incrementando su capacidad de satisfacción de los clientes.

Calidad.- Los productos ofertados por la empresa SUEÑOS S.A. gozan de la confianza de los consumidores, por estar elaborados con los más altos estándares de calidad en materiales y confección. Factor positivo para la organización, por cimentar la reputación de su marca y posicionamiento.

Capacidad de satisfacer a los clientes.- Para lograr la aceptación y lealtad de los clientes, la empresa SUEÑOS S.A. se ha preocupado por darle lo que realmente necesita a un precio acorde con su nivel de poder adquisitivo.

FACTORES DE VENTAJA COMPETITIVA



Elaborado por: Martin Salas R.

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO					
EMPRESA	PESO	SUEÑOS S.A		COLCHATEX	
FACTORES CRITICOS DE EXITO		PUNTAJE	VALOR PONDERADO	PUNTAJE	VALOR PONDERADO
ADMINISTRACION	15%	4	0.6	4	0.6
Planificación, organización, dirección y control de actividades	3%	3	0.09	4	0.12
Seguridad, salud, calidad, medio ambiente y responsabilidad Social	3%	3	0.09	4	0.12
Relaciones gubernamentales y comerciales	3%	4	0.12	3	0.09
Tributación y gestión bancaria	3%	4	0.12	4	0.12
Gestión de compras e importaciones	3%	4	0.12	3	0.09
PRODUCCION	20%	4	0.8	4	0.8
Calidad en producto terminado	4%	4	0.16	4	0.16
Planificación de operaciones (Control de costos)	4%	1	0.04	4	0.16
Ingeniería de manufactura textil y producción	4%	2	0.08	3	0.12
Tecnología Apropriada (Productivas y Administrativas)	4%	4	0.16	3	0.12
Levantamiento de procesos	4%	1	0.04	3	0.12
MERCADEO	15%	4	0.6	4	0.6
Capacidad de satisfacción al cliente	3%	4	0.12	3	0.09
Fuerza de ventas	3%	3	0.09	4	0.12
Promoción y publicidad	3%	3	0.09	3	0.09
Precio de productos	3%	4	0.12	3	0.09
Canales de distribución	3%	1	0.03	3	0.09
RECURSOS HUMANOS	20%	4	0.8	4	0.8
Capital Humano	4%	2	0.08	3	0.12
Personal Capacitado	4%	1	0.04	3	0.12
Ambiente de trabajo	4%	4	0.16	4	0.16
Remuneraciones	4%	4	0.16	4	0.16
Cultura Organizacional	4%	4	0.16	4	0.16
INVESTIGACION Y DESARROLLO	5%	4	0.2	4	0.20
Gestión e Innovación	2%	4	0.08	4	0.08
Tecnología de punta	2%	4	0.08	4	0.08
Profesionales en diseño	1%	1	0.01	3	0.03
RECURSOS FINANCIEROS	15%	4	0.6	4	0.6
Capital de operación	5%	4	0.2	3	0.15
Capital de inversión	5%	4	0.2	3	0.15
Capacidad crediticia	5%	4	0.2	4	0.2
SISTEMA DE INFORMACION	10%	4	0.4	4	0.4
Tecnología de comunicación	4%	2	0.08	3	0.12
Socialización del producto	3%	4	0.12	4	0.12
Portal web y redes sociales	3%	2	0.06	2	0.06
PUNTAJE TOTAL	100%		3.1		3.41

Elaborado por: Martin Salas R.
Fuente: Estudio de Mercado 2010

Actualmente, la calidad y los precios constituyen la razón primordial por la que los clientes han inclinado su aceptación y preferencia de los productos de esta empresa, por sobre aquellos de empresas ya reconocidas en el mercado. Corresponde a la administración impulsar y mantener estas características en su producción, e incluir un mayor grado de eficiencia e innovación.

3.6 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

3.6.1 Definición de la Visión de la Empresa

En base a las expectativas de sus clientes internos y externo, y conforme a la realidad de esta compañía, a continuación se presenta la visión propuesta para esta empresa:

“Ser una empresa líder en la fabricación y comercialización de productos textiles relacionados con el hogar y el descanso a nivel nacional e internacional, con variedad de productos que contribuyan al alcance del bienestar físico y emocional de los clientes, que confían en una marca de prestigio que les brinda ergonomía, confort y placer”.

3.6.2 Establecimiento de la Filosofía Corporativa

También llamado credo de la empresa, representa los valores éticos en que cree la organización y que los exterioriza en sus relaciones con el país, el estado, la sociedad, sus clientes, proveedores y el personal que labora en la organización.

Los códigos de ética permiten a las empresas incorporar e implementar a través de declaraciones de principios y valores, fundamentos morales y éticos de carácter universal, dentro de la vida diaria de una organización, y debe surgir como una parte integral de la cultura organizacional. Esta cultura organizacional determina los patrones, valores, símbolos, lenguaje, historias y prácticas de la empresa; los cuales, se ven reflejados en la forma en que sus directores, gerentes o administradores la conducen, y cómo los colaboradores se desempeñan en la misma.¹⁵

Mediante el código de ética se recoge todos los elementos anteriormente enunciados en un solo documento; y permite a la organización contar con lineamientos y pautas de conducta a respetarse tanto por directivos o dueños, como por los colaboradores de menor rango. Sin importa el origen, estos deben de crearse con el respaldo de las altas autoridades. Hoy, empresas, organismos internacionales e incluso gobiernos han elaborado códigos de ética porque les garantiza productividad, sostenibilidad y respuesta a compromisos legales y compromisos éticos que trascienden la normativa legal.

En este contexto, en sus primeros meses de actividad la empresa SUEÑOS S.A. desarrolló un Código de Ética adaptado del credo de Jhonson & Jhonson, mismo que le permitiera direccionar el curso de sus acciones en el marco del respeto, compromiso y responsabilidad social y productiva. Código que se presenta a continuación, y que es considerado como el pilar de operación de esta organización.

¹⁵ Cfr. NANCY RUVALCABA (2010).www.proetica.info, **Ética Profesional**.

Código de Ética SUEÑOS S.A.:

La compañía manufacturera textil SUEÑOS S.A, es una empresa dedicada a la producción, comercialización y venta directa de ropa de cama y artículos para el hogar . Fue Creada con la intención de producir productos de innovación textil relacionados con el descanso, a través de la implementación de relaciones sólidas y de confianza con sus proveedores y clientes.

Una empresa comprometida con la sociedad, que considera como sus primordial responsabilidad el cubrir las necesidades y expectativas de empresas, familias e individuos que utilizan sus productos y servicios. Objetivo por el cual, todo lo producido y elaborado tiene que ser de alta calidad.

Como miembros de esta familia empresarial, debemos esforzarnos constantemente para reducir costos y mantener precios razonables; teniendo siempre en mente que las órdenes de los clientes deben ser cumplidas de manera inmediata y precisa.

Es importante que sembremos en cada uno de nuestros colaboradores la inquietud de ser cada día mejor, en cualquier aspecto de la vida, buscando lo mejor en su conducta, y construyendo personas que conformen una sociedad integra, honesta, confiable y comprometida con el desarrollo.

Debemos respetar su dignidad, y reconocer permanentemente sus méritos, para que se sientan seguros en sus trabajos. Su compensación debe ser justa y adecuada, y sus condiciones de trabajo limpias, ordenadas y seguras.

Debemos de encontrar formas cuidadosas para ayudar a nuestros empleados a cumplir sus responsabilidades familiares y laborales. Y los empleados deben de sentirse libres de hacer quejas o sugerencias. Debe haber una igual oportunidad de empleo, desarrollo y avances para aquellos que estén capacitados.

Debemos ser buenos ciudadanos, apoyar las buenas obras y caridades, y cumplir con el justo pago de impuestos. Debemos alentar las mejoras productivas, comerciales y culturales.

Debemos de mantener en orden la propiedad que tenemos el privilegio de usar, protegiendo el medio ambiente, y los recursos naturales.

Nuestra responsabilidad final es con nuestros accionistas. El negocio debe tener buenas ganancias y se debe crear reservas para enfrentar los tiempos de adversos. Debemos de tener una gerencia competente, y sus acciones deben ser justas y éticas.

Cuando operamos de acuerdo con estos principios, los accionistas podrán obtener una ganancia justa, y nuestros clientes internos y externos nos reconocerán, como una empresa de prestigio y calidad al servicio del país.

3.6.3 Definición de la Misión de la Empresa

A continuación se presenta la misión de la empresa SUEÑOS S.A.; la cual precisa el tipo de negocio, los clientes que se pretende satisfacer, qué tipo de necesidades satisfacer y como es que se los va a hacer.

“Somos una empresa ecuatoriana dedicada a la producción y comercialización de artículos textiles para el descanso y el hogar. Nos enfocamos en brindar total satisfacción a nuestros clientes, a través de la elaboración de productos confortables y completamente garantizados a precios accesibles para todo tipo de mercado. Nuestro éxito se basa en el uso de materiales cuidadosamente seleccionados con los más altos estándares de calidad en confección y diseño; y nuestra pasión en lo que hacemos nos compromete con el desarrollo del capital humano, el crecimiento rentable del negocio y el impulso productivo del país”.

3.6.4 Establecimiento de Objetivos Estratégicos

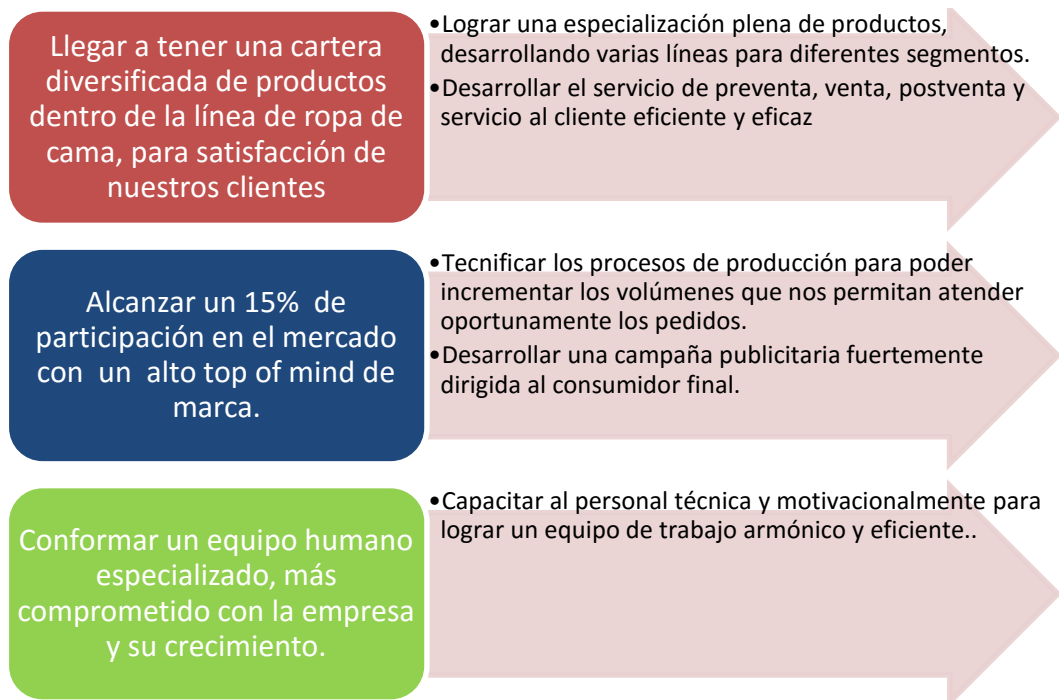
El proceso de planificación estratégica requiere que las premisas generales expresadas en la misión y visión de futuro, se desagreguen en forma más concreta mediante la generación de objetivos estratégicos.

Bajo este contexto, la empresa manufacturera SUEÑOS S.A ha fijado los siguientes objetivos en relación a los resultados y futuro que desea alcanzar en el tiempo:

Objetivos Específicos:

- O1 Financiero:** Generar flujos de caja positivos y crecientes que permitan cubrir las necesidades anuales de recursos y generar utilidades de libre disponibilidad para los socios.
- O2 Rentabilidad:** Obtener índices de rentabilidad que justifiquen la inversión efectuada los socios, y reflejen un adecuado manejo administrativo de los planes estratégico y presupuestario.
- O3 De volumen:** Triplicar el volumen de producción y ventas de la empresa dentro de los próximos 5 años.

Objetivos de Impacto:



3.6.5 Establecimiento de Políticas y Estrategias

Una vez que en los pasos anteriores se han definido la visión de futuro la misión y los objetivos generales de largo plazo, corresponde en el presente paso, la formulación de estrategias.

A continuación se presentan, las estrategias propuestas para la empresa SUEÑOS S.A. como mecanismos para responder a las nuevas exigencias del entorno y ubicar a la institución en una posición ventajosa en el largo plazo.

Estrategias para mejorar la competitividad del negocio

- E1** Optimizar procedimientos administrativos y de gestión.
- E2** Capacitar y tecnificar al personal administrativo y operativo.
- E3** Mantener inversiones en importación directa de materias primas.
- E4** Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores internacionales.
- E5** Desarrollar una red de proveedores nacionales estratégicos.
- E6** Optimizar recursos, técnicas y procesos de producción.

- E7** Mantener estándares de calidad en todas las líneas de producto.
- E8** Invertir en aumento de capacidad instalada y tecnología de innovación.
- E9** Diversificación de la gama de productos relacionados.
- E10** Cubrir las necesidades del cliente en relación al producto.
- E11** Mantener atributos atractivos al cliente y mejores a la competencia.
- E12** Impulsar la imagen del producto y la marca.

Estrategias para mejorar los procedimientos y actividades

Se refieren a mecanismos que permitirán a la organización cimentar las estrategias de competitividad del negocio.

Administración y Gestión:

- A1** Establecer procesos y políticas administrativas.
- A2** Desarrollar sistemas de apoyo de tecnología de la información.
- A3** Inversión en programas de capacitación y tecnificación del personal.
- A4** Control permanente de resultados y medición de desempeño.

Compras y Producción:

- P1** Establecer alianzas estratégicas nacionales e internacionales.
- P2** Establecer procesos y políticas de producción.
- P3** Inversión en aumento de la capacidad de producción.
- P4** Tecnificar y modernizar los procesos de producción.

Mercadeo y Ventas

- V1** Inversión en Investigación y desarrollo de mercado y producto.
- V2** Impulsar la gestión de los canales de distribución.
- V3** Implementar nuevos canales de venta y promoción.
- V4** Impulsar la fuerza de ventas de la organización

3.6.6 Planteamiento De Planes, Programas y Proyectos

Luego de haber definido las estrategias que adoptará la organización para cumplir con sus objetivos estratégicos, corresponde a la administración iniciar con las tareas de planificación operativa. Este hecho consiste en la transformación de las estrategias propuestas, en un planes, programas y proyectos específicos; desarrollados con la finalidad de corregir y contrarrestar las debilidades y amenazas encontradas en la empresa.

A continuación se presenta el Plan General Estratégico de Mejoramiento propuesto para esta empresa, a desarrollarse en el mediano y largo plazo, disgregado en planes funcionales y programas específicos:

Plan General Estratégico de Mejoramiento PE

Este plan representa el conjunto de acciones o trabajos sistemáticos que la empresa SUEÑOS S.A. deberá ejecutar, con el propósito de conseguir sus objetivos en el mediano y largo plazo. El Plan propuesto contiene los siguientes Programas y Planes Funcionales **PG**:

- PG1** Programa de optimización de los procesos administrativos.
- PG2** Plan de instauración de alianzas estratégicas con proveedores.
- PG3** Programa de optimización de recursos humanos.
- PG4** Programa de optimización de los procesos de producción.
- PG5** Plan de incremento y expansión de ventas y mercado.

Es necesario considerar, que los planes y programas propuestos tienen por propósito cumplir con los objetivos funcionales de una determinada área dentro de la empresa. Cada uno de ellos, implica la utilización de recursos humanos, físicos, materiales, financieros, tecnológicos y organizacionales, dirigidos a la consolidación y ejecución de proyectos específicos. Los **Proyectos** que integran los Programas y Planes Funcionales propuestos para la empresa son:

Proyectos del PG1:

- X1** Levantamiento de Procesos Administrativos.
- X2** Implementación de TIC's y actualización de Sistemas ERP.

Proyectos del PG2:

- X3** Jornadas de capacitación y motivación del Personal.
- X4** Auditoría de resultados y evaluación del desempeño.

Proyectos del PG3:

- X5** Generación de relaciones comerciales internacionales.
- X6** Calificación estratégica de proveedores nacionales.

Proyectos del PG4:

- X7** Optimización de recursos de producción.

X8 Levantamiento de procesos de producción.

X9 Incremento e innovación de la producción.

Proyectos del PG5:

X10 Estudio de mercado y análisis del consumidor.

X11 Optimización de la Fuerza de Ventas y Canales de distribución.

X12 Campaña de promoción y publicidad de productos.

3.6.7 Determinación de Metas

Cada uno de los proyectos mencionados está dirigido al cumplimiento de metas en beneficio de la organización. El cumplimiento de cada una de éstas permitirá en el corto y mediano plazo sustentar y cimentar el camino de planeación estratégica propuesto por la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos.

Las metas corresponden además a las expectativas y necesidades que se pretende satisfacer con cada uno de los proyectos propuestos. Por tanto, a fin de evaluar los niveles de cumplimiento de cada una de las metas se debe utilizar criterios de medición o métrica.

A continuación, se muestran las metas que la empresa SUEÑOS S.A. espera cumplir durante la consecución de su Planeación Estratégica, y su respectiva relación de fomento a las estrategias programadas.

CUADRO DE METAS QUE CONFORMAN EL PLAN GENERAL ESTRATEGICO DE MEJORAMIENTO PROPUESTO PARA LA EMPRESA SUEÑOS S.A.							
PROGRAMA	PROYECTOS	CODIGO	METAS	PRODUCTO	METRICA INDICADORES	FOMENTO DE ESTRATEGIAS	
						OPERATIVAS	COMPETITIVAS
PG1	X1	M1	IMPLEMENTAR UN MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS	MANUAL DE PROCESOS	EFICIENCIA	A1	E1
		M2	ESTABLECER POLITICAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTION	REGLAMENTO GESTION	EFICACIA	A1	E1
	X2	M3	OPTIMIZAR LOS RECURSOS ELECTRONICOS E INFORMATICOS	SISTEMAS ERP Y TICS	GESTION	A2	E1
PG2	X3	M4	MANTENER PERSONAL PREPARADO Y CAPACITADO	CURSOS DE CAPACITACION	EFFECTIVIDAD	A3	E2
	X4	M5	OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL OPERATIVO Y DE GESTION	AUDITORIA DE GESTION	DESEMPEÑO	A4	E2
PG3	X5	M6	MANTENER LIDERAZGO EN COSTOS DE MATERIA PRIMA IMPORTADA	IMPORTACIONES MP	GESTION	P1	E3
		M7	GENERAR CONVENIOS CON PROVEEDORES INTERNACIONALES	CONVENIOS	RESULTADOS	P1	E4
	X6	M8	CREAR UNA RED ESTRATEGICA DE PROVEEDORES NACIONALES	BASE DE DATOS	GESTION	P1	E5
		M9	GENERAR ALIANZAS ESTRATEGICAS CON PROVEEDORES NACIONALES	ALIANZAS ESTRATEGICAS	RESULTADOS	P1	E5
PG4	X7	M10	CONTROLAR LOS COSTOS DE PRODUCCION EN CADA PROCESO	METODOS DE CONTROL	EFICIENCIA	P2	E6
		M11	REDUCIR EL NIVEL DE DESPERDICIO EN MATERIA PRIMA	POLITICAS DE USO DE MP	RENDIMIENTO	P2	E6
	X8	M12	IMPLEMENTAR UN MANUAL DE PROCESOS DE PRODUCCION	MANUAL DE PROCESOS	EFICIENCIA	P2	E6
		M13	ESTABLECER POLITICAS DE PRODUCCION	REGLAMENTO PRODUCCION	EFICACIA	P2	E6
		M14	MANTENER NIVELES ÓPTIMOS DE CALIDAD Y PRODUCCION	ESTANDARES TECNICOS	GESTION	P2	E7
	X9	M15	INCREMENTAR LA CAPACIDAD DE PRODUCCION	ECONOMIAS DE ESACALA	RENDIMIENTO	P3	E8
		M16	ADQUIRIR MAQUINARIA Y TECNOLOGIA MODERNA	TECNOLOGIA DE PUNTA	RESULTADOS	P4	E8
		M17	INNOVAR LA VARIEDAD DE PRODUCTOS MANUFACTURADOS	NUEVOS PRODUCTOS	RESULTADOS	P4	E9
PG5	X10	M18	CONOCER EL MERCADO ACTUAL Y POTENCIAL DEL PRODUCTO	NUEVOS NICHOS DE MERCADO	GESTION	V1	E10
		M19	CONOCER LAS NECESIDADES DEL CONSUMIDOR	GUSTOS DEL CONSUMIDOR	GESTION	V1	E10
		M20	OBTENER CONOCIMIENTOS DE LA COMPETENCIA	ATRIBUTOS DE LA COMPETENCIA	COMPARACION	V1	E11
		M21	ESTABLECER ESTRATEGIAS DE MERCADEO	PLAN DE MARKETING	RESULTADOS	V1	E11
	X11	M22	IMPLEMENTAR NUEVOS CANALES DE DISTRIBUCION	DISTRIBUCION INDEPENDIENTE	GESTION	V2	E12
		M23	INCREMENTAR EL NUMERO DE VENDEDORES Y AREAS DE VENTA	NUEVOS CLIENTES	RESULTADOS	V3	E12
		M24	OPTIMIZAR PROCESOS DE VENTA Y DISTRIBUCION	REGLAMENTO VENTAS	GESTION	V3	E12
	X12	M25	SOCIALIZAR EL PRODUCTO A TODO TIPO DE CONSUMIDOR	EXPANSION DE MERCADO	RESULTADOS	V4	E12
		M26	INCREMENTAR LA VENTA DE PRODUCTOS	MAYORES INGRESOS	RESULTADOS	V4	E12

Elaborado por: Martin Salas R.

3.6.8 Consolidación de Planes Operativos a Corto Plazo

Al igual que las metas permiten definir en forma más precisa los resultados que la empresa pretende obtener por cada proyecto, en la fase de consolidación de planes operativos, es posible determinar el conjunto de actividades y acciones que la empresa pretende realizar por cada periodo proyectado.

Considerando que para el caso de la empresa SUEÑOS S.A. se está desarrollando un modelo de planeación estratégica de impacto general y macro, en el estudio y análisis realizado no se ahondará los aspectos concernientes a responsabilidades de ejecución y tareas específicas de cada uno de los proyectos.

Únicamente, y en forma didáctica, se integrará las actividades y acciones correspondientes a los planes operativos de cada uno de los años proyectados; para posteriormente demostrar, como en la fase de institucionalización del presupuesto, estas actividades y acciones que conllevan desembolsos de efectivo son plasmadas como información relevante para el diseño y estructuración del plan presupuestario propuesto.

En el cuadro siguiente, se ha consolidado los planes operativos de los 5 años proyectados, especificándose su cronograma de cumplimiento y la vinculación de cada uno con los programas y proyectos programados.

PLAN OPERATIVO DE CUMPLIMIENTO DE METAS PARA LA EMPRESA SUEÑOS S.A.									
PROGRAMA	PROYECTOS	METAS	METAS	PRODUCTO	AÑO 201	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
PG1	X1	M1	IMPLEMENTAR UN MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS	MANUAL DE PROCESOS					
		M2	ESTABLECER POLITICAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTION	REGLAMENTO GESTION					
	X2	M3	OPTIMIZAR LOS RECURSOS ELECTRONICOS E INFORMATICOS	SISTEMAS ERP Y TICS					
PG2	X3	M4	MANTENER PERSONAL PREPARADO Y CAPACITADO	CURSOS DE CAPACITACION					
	X4	M5	OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL OPERATIVO Y DE GESTION	AUDITORIA DE GESTION					
PG3	X5	M6	MANTENER LIDERAZGO EN COSTOS DE MATERIA PRIMA IMPORTADA	IMPORTACIONES MP					
		M7	GENERAR CONVENIOS CON PROVEEDORES INTERNACIONALES	CONVENIOS					
	X6	M8	CREAR UNA RED ESTRATEGICA DE PROVEEDORES NACIONALES	BASE DE DATOS					
		M9	GENERAR ALIANZAS ESTRATEGICAS CON PROVEEDORES NACIONALES	ALIANZAS ESTRATEGICAS					
PG4	X7	M10	CONTROLAR LOS COSTOS DE PRODUCCION EN CADA PROCESO	METODOS DE CONTROL					
		M11	REDUCIR EL NIVEL DE DESPERDICIO EN MATERIA PRIMA	POLITICAS DE USO DE MP					
	X8	M12	IMPLEMENTAR UN MANUAL DE PROCESOS DE PRODUCCION	MANUAL DE PROCESOS					
		M13	ESTABLECER POLITICAS DE PRODUCCION	REGLAMENTO PRODUCCION					
		M14	MANTENER NIVELES ÓPTIMOS DE CALIDAD Y PRODUCCION	ESTANDARES TECNICOS					
	X9	M15	INCREMENTAR LA CAPACIDAD DE PRODUCCION	ECONOMIAS DE ESCALA					
		M16	ADQUIRIR MAQUINARIA Y TECNOLOGIA MODERNA	TECNOLOGIA DE PUNTA					
		M17	INNOVAR LA VARIEDAD DE PRODUCTOS MANUFACTURADOS	NUEVOS PRODUCTOS					
PG5	X10	M18	CONOCER EL MERCADO ACTUAL Y POTENCIAL DEL PRODUCTO	NUEVOS NICHOS DE MERCADO					
		M19	CONOCER LAS NECESIDADES DEL CONSUMIDOR	GUSTOS DEL CONSUMIDOR					
		M20	OBTENER CONOCIMIENTOS DE LA COMPETENCIA	ATRIBUTOS DE LA COMPETENCIA					
		M21	ESTABLECER ESTRATEGIAS DE MERCADEO	PLAN DE MARKETING					
	X11	M22	IMPLEMENTAR NUEVOS CANALES DE DISTRIBUCION	DISTRIBUCION INDEPENDIENTE					
		M23	INCREMENTAR EL NUMERO DE VENDEDORES Y AREAS DE VENTA	NUEVOS CLIENTES					
		M24	OPTIMIZAR PROCESOS DE VENTA Y DISTRIBUCION	REGLAMENTO VENTAS					
	X12	M25	SOCIALIZAR EL PRODUCTO A TODO TIPO DE CONSUMIDOR	EXPANSION DE MERCADO					
		M26	INCREMENTAR LA VENTA DE PRODUCTOS	MAYORES INGRESOS					

Elaborado por: Martin Salas R.

3.6.9 Institucionalización del Presupuesto

Una vez determinados los planes operativos de cumplimiento de los proyectos que conforman el Plan General Estratégico de Mejoramiento propuesto para la empresa SUEÑOS S.A., corresponde a la administración direccionarlo y socializarlo a través de la institucionalización del presupuesto. Esta fase nace como respuesta final de la planeación estratégica, donde se prepara a los presupuestos para asumir cuantitativamente los objetivos y metas previamente definidos. Como ejemplo, a continuación se presenta el Plan Operativo de la empresa SUEÑOS S.A. para el periodo 2011.

PLAN OPERATIVO PRIMER AÑO EMPRESA SUEÑOS S.A.				
PROGRAMA	PROYECTOS	METAS	PRODUCTO	AÑO 2011
PG2	X3	M4	CURSOS DE CAPACITACION	\$ 3000.00
PG3	X5	M6	CONVENIOS IMPORTACIONES MP	\$ 2000.00
PG3	X6	M8 / M9	RED PROVEEDORES NACIONALES	\$ 1000.00
PG4	X8	M12	MANUAL DE PROCESOS	\$ 4000.00
		M13	REGLAMENTO PRODUCCION	\$ 1500.00
		M14	ESTANDARES TECNICOS	\$ 1500.00
PG5	X10	M18 / M19	ESTUDIO DE MERCADO I	\$ 3000.00
		M20 / M21	ESTUDIO DE MERCADO II	\$ 2000.00
	X11	M22	INCREMENTAR VENDEDORES	\$ 13717.66
	X12	M25	CAMPAÑA PUBLICITARIA	\$ 3000.00
		M26	NUEVOS CLIENTES	\$ 2000.00

Elaborado por: Martin Salas R.

Parte de la institucionalización del presupuesto consiste en evaluar y adecuar el marco jurídico institucional, la estructura orgánico-funcional, y el establecimiento del comité presupuestario. Estas tareas permiten a la empresa mentalizar adecuadamente el proceso de Planeación Estratégico realizado, y convertirlo en fuente de información trascendente y necesaria para la estructuración de los presupuestos específicos que se presentan en el siguiente capítulo.

“Existen muchas maneras de adaptarse a la impredecibilidad y no solo es posible manejar la incertidumbre, sino que es muy emocionante y rentable para los ganadores; mientras que los inflexibles del pasado quedan a un lado. La diferencia entre ganar y perder depende del tipo de liderazgo y filosofía gerencial en la cima” Michael J. Kami.

4. PLAN PRESUPUESTARIO

En el proceso de planeación estratégica propuesto para la empresa SUEÑOS S.A. en el capítulo anterior, se plantearon metas y objetivos a alcanzarse en el corto y mediano plazo; cada una de ellos, respaldados por estrategias y planes de acción establecidos para su cumplimiento. Corresponde ahora precisar mediante el desarrollo de este capítulo, los recursos económicos necesarios para el avance y consecución de los mismos.

Se debe considerar, que el presupuesto permite conocer a través de cifras y un lenguaje seguro, los resultados que realmente se pueden obtener con el cumplimiento o no de lo planificado. En otras palabras, ciertos aspectos cualitativos o subjetivos de los logros previstos a alcanzarse, se transforman en aspectos totalmente medibles y claros, de tal manera que, primero se obtenga una visión económica y numérica de cada uno de ellos, y posteriormente, se determine la contribución requerida por parte de los miembros de la organización para su cumplimiento.

De esta manera, la elaboración del presupuesto en sus diferentes apartados permite cuantificar los objetivos y metas de la actividad productiva, económica y financiera de la empresa para el año planificado, convirtiéndose en una herramienta de utilidad para la dirección y administración de ésta; y su desglose en periodos menores de tiempo, contribuye al control y oportuna intervención para corregir cualquier tipo de desviaciones con respecto a lo planificado.

El objetivo primordial de este capítulo en cada uno de los puntos que se exponen más adelante, es establecer un plan presupuestario “estratégico e institucionalizado” que permita orientar las operaciones y esfuerzos de la empresa, en concordancia con los objetivos, metas y planes de crecimiento planteados en el plan estratégico.

Para el efecto, se expone la proyección de los valores generados por cada una de las áreas de responsabilidad para el año 2011, partiendo de la ejecución de proyecciones y presupuestos “Base Cero”; e integrando sistemáticamente, los recursos económicos requeridos para cumplir con los proyectos de mejoramiento y expansión económica, productiva y comercial establecidos por la empresa.

4.1 PRESUPUESTOS ESPECÍFICOS

La empresa SUEÑOS S.A. al ser una empresa de índole manufacturero, incluye varias actividades previstas para el período siguiente al cual se elabora el presupuesto, cuyo contenido es finalmente resumido en el estado de pérdidas y ganancias proyectado. Dependiendo de la naturaleza de la información, estas actividades se presentan como parte de los presupuestos específicos generados por cada área de responsabilidad, conforme se presenta a continuación.

4.1.1 Presupuesto de Ventas y Mercadeo

La determinación del nivel de ingresos futuros constituye la base para decidir la estructura física y administrativa de la empresa; y su adecuada proyección, da origen sistemático a los demás presupuestos.

Por tal motivo, es aquí donde la administración despliega un mayor esfuerzo e investigación, para conseguir una estimación confiable respecto a qué vender, cuánto vender, dónde vender y a qué precio.

Una vez terminado el primer año de operación de la empresa, es imprescindible considera las variables que afectan al negocio, según lo analizado durante la fase de planeación estratégica, y así estructurar en forma pertinente el presupuesto de ventas estimado para el periodo 2011.

Inicialmente, se presenta la información base correspondiente al periodo 2010, y que será utilizada para el desarrollo de las proyecciones.

Información específica recopilada para el área de ventas:

- El mercado de bienes de ropa de cama y artículos para el hogar, constituye una importante oportunidad para las empresas manufactureras ecuatorianas que son capaces de establecer ventajas competitivas relacionadas con el liderazgo en costos y diferenciación.

Por esta razón, empresas como Sueños S. A., deberán cubrir la demanda nacional de este tipo de productos, aprovechando el reducido número de competidores directos; y además, que las exportaciones de este tipo de producto terminado, han alcanzado valores excesivamente costosos, como resultado de las medidas impuestas por el gobierno para la protección de la producción nacional.

- De acuerdo con los informes preliminares del área de ventas de esta empresa, se ha determinado que actualmente la mayor participación de ventas se obtiene en el cantón Quito, con alrededor del 48% de las ventas generadas en el periodo 2010.

Luego, se encuentra la región norte del país con el 18% de participación, la cual comprende entre otras a las provincias de Imbabura y Carchi donde la venta de cobijas especialmente ha mostrado un exorbitante crecimiento a partir del mes de diciembre del 2010, generando muy positivas expectativas de venta para el 2011.

A continuación esta la Región sur del país con el 15%, la ciudad de Guayaquil con el 14%; y otros mercados y clientes especiales a nivel nacional con el 4%, tal como se puede apreciar en el siguiente cuadro.

VENTAS HISTÓRICAS DE LA EMPRESA SUEÑOS S.A. PERÍODO 2010 (En Cantidades)							
ZONAS DE VENTA	LINEAS DE PRODUCTO						% PARTICIPACION
	ALMOHADAS	COBERTORES	COBIJAS	PROTECTORES	SABANAS	VARIOS	
QUITO	10905	6911	16273	2896	4582	1367	48%
GUAYAQUIL	4710	1062	3608	1064	2243	80	14%
R. NORTE	3717	1384	9045	887	976	100	18%
R. SUR	4710	956	5429	773	1459	66	15%
OTROS	740	319	1807	292	490	54	4%
TOTAL	24782	10632	36162	5912	9750	1667	100%

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Martin Salas R.

- Considerando las expectativas de venta y oportunidades analizadas en el plan estratégico de esta empresa, se ha desarrollado una matriz que utiliza la fórmula del presupuesto anual de ventas, desarrollada por W. Rautenstrauch y R. Villers, para determinar el porcentaje de incremento de ventas proyectado para cada una de las seis líneas de producto.

La fórmula mencionada es:

$$S = (Sp \pm F) * E * A$$

Donde:

S: Ventas proyectadas

Sp: Ventas históricas

F: Factores específicos de venta

E: Fuerzas económicas Generales

A: Influencia Administrativa

Los Factores específicos de venta (F), contemplan tres variables citadas a continuación:

+/- **(a)** = Factores de Ajuste (No Recurrentes)

+/- **(b)** = Factores de cambio (Producto y Mercadeo)

+/- **(c)** = Factores de crecimiento (Mercado y Tendencia)

PROYECCIÓN DE INCREMENTO DE VENTAS PARA EL AÑO 2011

LINEA	SP	Factores específicos de venta (F)			E	F	2011	INCREMENTO 2011
		a	b	c				
ALMOHADAS	24782	-1000	2700	4000	0.85	1.10	28501	15%
COBERTORES	10632	-500	1000	2000	0.85	1.11	12201	15%
COBIJAS	36162	14000	2500	3500	0.85	1.10	52511	45%
PROTECTORES	5912	-500	500	1400	0.85	1.10	6837	16%
SABANAS	9750	-500	1000	1700	0.85	1.10	11173	15%
VARIOS	1667	200	100	160	0.85	1.06	1916	15%

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Martin Salas R.

- Como se puede apreciar, las ventas avizoran un incremento promedio del 15% para las seis líneas de producto, resaltándose la línea de cobijas que gracias a la incorporación de nuevo producto innovador en el mercado denominado Cobija Tiffany, proyecta un crecimiento del 45 % en las ventas proyectadas para el periodo 2011.
- Los precios estimados para el año 2011 se han calculado en función de los incrementos de valor previstos en los costos de Materia Prima, Mano de obra y CIF, proyectando obtener un margen de utilidad promedio del 15 % para cada producto vendido.

Además, se ha considerado que los precios de venta al público propuestos por la empresa deben estar acorde con el nivel de mercado; por tanto, se los ha fijado de tal manera que permitan cumplir con los objetivos planificados de diferenciación y accesibilidad para todo tipo de consumidor. Los productos y precios previstos por la empresa para el periodo 2011 son:

LINEA	No.	COD	TIPO	PVP 2011
ALMOHADADAS	1	A	50 x 70	4.10
	2	B	40 x 70	3.50
	3	C	45 x 70	3.75
	4	DX	OTROS	6.30
COBERTORES	5	E1	MICRO/BRO	41.65
	6	E2	MICRO/BRO	46.63
	7	E3	MICRO/BRO	50.60
	8	E4	MICRO/BRO	59.80
	9	F1	BRAMANTE	30.00
	10	F2	BRAMANTE	32.30
	11	F3	BRAMANTE	34.00
	12	F4	BRAMANTE	41.20
	13	G1	INF/DEP	30.67
	14	G2	INF/DEP	32.01
	15	H1	ECONOMICO	15.40
	16	H2	ECONOMICO	17.00
	17	IX	OTROS/ ALG	33.23
COBIJAS	18	J	TERMICA	4.53
	19	K	TIFFANY	11.50
	20	L	OTROS	2.10
PROTECTORES	21	M1	PROT. COLCHON	13.66
	22	M2	PROT. COLCHON	16.45
	23	M3	PROT. COLCHON	20.30
	24	M4	PROT. COLCHON	24.98
	25	N1	FORRO COLCHON	24.67
	26	N2	FORRO COLCHON	28.97
	27	N3	FORRO COLCHON	35.82
	28	N4	FORRO COLCHON	44.36
	29	O1	ECONOMICO	11.38
	30	O2	ECONOMICO	13.79
	31	PX	OTROS	4.26
SABANAS	32	Q1	BRAMANTE	14.56
	33	Q2	BRAMANTE	16.36
	34	Q3	BRAMANTE	17.76
	35	Q4	BRAMANTE	24.21
	36	R1	INF/DEP	16.40
	37	R2	INF/DEP	22.70
	38	S1	ECONOMICO	6.50
	39	S2	ECONOMICO	7.50
	40	TX	OTROS	20.23
VARIOS	41	U	TOALLAS	4.96
	42	V	OTROS	23.22

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Martin Salas R.

- En base a la información presentada, y considerando el porcentaje de incremento de ventas previsto del 15% para el período 2011, la proyección de ventas establecida queda de la siguiente manera:

LINEA	No.	COD	TIPO	CANTIDADES		PVP 2011	DOLARES
				2010	2011		2011
ALMOHADAS	1	A	50 x 70	8370	9626	4.10	\$ 39,466.60
	2	B	40 x 70	7969	9164	3.50	\$ 32,074.00
	3	C	45 x 70	2742	3153	3.75	\$ 11,823.75
	4	DX	OTROS	5701	6556	6.30	\$ 41,302.80
COBERTORES	5	E1	MICRO/BRO	48	55	41.65	\$ 2,290.75
	6	E2	MICRO/BRO	678	780	46.63	\$ 36,371.40
	7	E3	MICRO/BRO	180	207	50.60	\$ 10,474.20
	8	E4	MICRO/BRO	59	68	59.80	\$ 4,066.40
	9	F1	BRAMANTE	392	451	30.00	\$ 13,530.00
	10	F2	BRAMANTE	2388	2746	32.30	\$ 88,695.80
	11	F3	BRAMANTE	365	420	34.00	\$ 14,280.00
	12	F4	BRAMANTE	136	156	41.20	\$ 6,427.20
	13	G1	INF/DEP	2275	2616	30.67	\$ 80,232.72
	14	G2	INF/DEP	1728	1987	32.01	\$ 63,603.87
	15	H1	ECONOMICO	216	248	15.40	\$ 3,819.20
	16	H2	ECONOMICO	1490	1714	17.00	\$ 29,138.00
	17	IX	OTROS/ ALG	677	779	33.23	\$ 25,886.17
COBIJAS	18	J	TERMICA	34836	40061	4.53	\$ 181,476.33
	19	K	TIFFANY	463	12000	11.50	\$ 138,000.00
	20	L	OTROS	863	992	2.10	\$ 2,083.20
PROTECTORES	21	M1	PROT. COLCHON	945	1087	13.66	\$ 14,848.42
	22	M2	PROT. COLCHON	2672	3073	16.45	\$ 50,550.85
	23	M3	PROT. COLCHON	625	719	20.30	\$ 14,595.70
	24	M4	PROT. COLCHON	144	166	24.98	\$ 4,146.68
	25	N1	FORRO COLCHON	52	60	24.67	\$ 1,480.20
	26	N2	FORRO COLCHON	141	162	28.97	\$ 4,693.14
	27	N3	FORRO COLCHON	41	47	35.82	\$ 1,683.54
	28	N4	FORRO COLCHON	5	6	44.36	\$ 266.16
	29	O1	ECONOMICO	119	137	11.38	\$ 1,559.06
	30	O2	ECONOMICO	545	627	13.79	\$ 8,646.33
	31	PX	OTROS	623	716	4.26	\$ 3,050.16
SABANAS	32	Q1	BRAMANTE	978	1125	14.56	\$ 16,380.00
	33	Q2	BRAMANTE	5288	6081	16.36	\$ 99,485.16
	34	Q3	BRAMANTE	681	783	17.76	\$ 13,906.08
	35	Q4	BRAMANTE	231	266	24.21	\$ 6,439.86
	36	R1	INF/DEP	785	903	16.40	\$ 14,809.20
	37	R2	INF/DEP	462	531	22.70	\$ 12,053.70
	38	S1	ECONOMICO	956	1099	6.50	\$ 7,143.50
	39	S2	ECONOMICO	60	69	7.50	\$ 517.50
	40	TX	OTROS	309	355	20.23	\$ 7,181.65
VARIOS	41	U	TOALLAS	737	848	4.96	\$ 4,206.08
	42	V	OTROS	930	1070	23.22	\$ 24,845.40
TOTAL				88905	113709		\$ 1,137,530.76

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Martin Salas R.

- Los siguientes cuadros presentan el resumen de ventas proyectadas para el periodo 2011 por cada línea de producto, y la participación porcentual en cada zona de comercialización, donde se puede apreciar que la administración pretende homologar el porcentaje de participación de ventas en la región norte, región sur y zona costera del país.

VENTAS PROYECTADAS DE LA EMPRESA SUEÑOS S.A. PERÍODO 2011
(En Porcentajes)

ZONAS DE VENTA	LINEAS DE PRODUCTO						% PROMEDIO PARTICIPACION
	ALMOHADAS	COBERTORES	COBIJAS	PROTECTORES	SABANAS	VARIOS	
QUITO	44%	65%	45%	49%	47%	82%	55%
GUAYAQUIL	19%	10%	10%	18%	23%	5%	14%
R. NORTE	15%	13%	25%	15%	10%	6%	14%
R. SUR	19%	9%	15%	13%	15%	4%	13%
OTROS	3%	3%	5%	5%	5%	3%	4%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Martin Salas R.

VENTAS PROYECTADAS DE LA EMPRESA SUEÑOS S.A. PERIODO 2011
(En Cantidades)

ZONAS DE VENTA	LINEAS DE PRODUCTO						% PARTICIPACION
	ALMOHADAS	COBERTORES	COBIJAS	PROTECTORES	SABANAS	VARIOS	
QUITO	12541	7948	23874	5492	5531	1573	55%
GUAYAQUIL	5416	1221	5293	2018	2708	92	14%
R. NORTE	4275	1592	13270	1682	1178	115	14%
R. SUR	5416	1099	7965	1466	1761	76	13%
OTROS	851	367	2651	554	592	62	4%
TOTAL	28499	12227	53053	11212	11770	1918	100%

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Martin Salas R.

- La fuerza de ventas de la empresa, está compuesta por:

Ejecutivos Comerciales.- Son empleados de planta, encargados de ejercer las actividades de promoción, venta, documentación de la cartera, cobranza y atención personalizada de la cartera de clientes asignada, de acuerdo a la zona respectiva, y serán parte del rol de la empresa, quienes percibirán una remuneración mixta sobre cobranza efectivizada, con un sueldo fijo, bono, y otra parte variable, como se describe en el siguiente cuadro:

	Monto de recuperación	PARTE FIJA	PARTE VARIABLE
OPCION No. 1	0 - 18000 USD	240 USD	2%
OPCION No. 2	18001 - 30000 USD	240 USD y BONO 60 USD	2%
OPCION No. 3	> 30000 USD	240 USD y BONO 160 USD	2%

Ejecutivos comerciales free lance .- Son ejecutivos que ejercen las actividades de promoción , venta , documentación de la cartera, cobranza y atención personalizada de la cartera de clientes asignada, de acuerdo a la zona respectiva, sin ser parte del rol de la empresa, quienes percibirán una comisión sobre cobranza efectivizada , la cual será cancelada contra factura presentada.

	Monto de recuperación	COMISIÓN
OPCION No. 1	0 - 30000 USD	2.5%
OPCION No. 2	> 30001 USD	3%

Distribuidores mayoristas representantes de la empresa.- Son clientes que cuentan con una estructura formalmente establecida y que cuentan con el espacio y logística para atender y representar a la empresa en una determinada zona. Estos representantes están obligados a mantener un stock de todos los productos de la empresa, tienen un manejo independiente y manejan directamente su cartera de clientes en la zona, con las mismas políticas y precios de Sueños S.A.

- En base a esta información, se ha considerado un porcentaje promedio del 2.5 % para el cálculo de comisiones correspondientes al período 2011. Así, a los valores en ventas proyectadas que excedan los \$ 50.000 dólares, se les establecerá este porcentaje como base de provisión de los recursos que la empresa necesitará para cubrir este rubro. A continuación, el cuadro de proyección de comisiones para el período 2011:

SUEÑOS S.A. COMISIONES (En valores)		
Concepto	Año 2010	Año 2011
Almohadas	660.42	1,866.68
Cobertores	7,200.44	8,220.39
Cobijas	3,378.94	6,788.99
Protectores	652.34	1,388.01
Sábanas	2,124.36	3,197.92
Varios	0.00	0.00
Total Comisiones	14,016.50	21,461.98
Nota: Ventas mayores a 50 mil, 2.5% del exceso		

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Martin Salas R.

- En relación a las políticas de crédito y descuentos se establecerá un Comité de Crédito para el análisis de la documentación presentada, dicho comité estará conformado por: Gerente General, Gerente de Ventas, Jefe de Crédito y Vendedor.

El comité de Crédito fijará el cupo respectivo para cada cliente. La Empresa se reserva el derecho de solicitar al cliente se respalde su cupo de crédito con algún documento como: Letra de Cambio, Pagaré, o Prenda.

El plazo máximo a otorgarse es de 60 días contados desde la fecha de recepción de la mercadería, salvo casos especiales que por montos considerables, en negociaciones importantes, la Gerencia General pueda extender los plazos.

- A continuación se presenta el distributivo de sueldos proyectado para el área de ventas en el período 2011:

SUEÑOS S.A.									
DISTRIBUTIVO DE SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES									
(En valores)									
CARGOS	Num. Empl.	Sueldo y Salarios				Beneficios Sociales			Total 2011
		Mensual	I Semestre	II Semestre	Anual	I Semestre	II Semestre	Anual	
ÁREA DE VENTAS									
JEFE DE VENTAS	1	450.00	2,700.00	2,700.00	5,400.00	552.96	1,491.96	2,044.92	7,444.92
EJECUTIVOS DE VENTAS	7	270.00	11,340.00	11,340.00	22,680.00	2,322.43	7,005.43	9,327.86	32,007.86
Total Ventas	8	720.00	14,040.00	14,040.00	28,080.00	2,875.39	8,497.39	11,372.78	39,452.78

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Martin Salas R.

Como se puede apreciar en este distributivo de sueldos, cuyos valores forman parte de los gastos fijos de venta del período, se pretende poner en ejecución una de las fases del **Proyecto X11 (Optimización de la Fuerza de Ventas y Canales de distribución)** previsto el plan estratégico de la empresa, a través del incremento de tres ejecutivos de ventas en la empresa, para dar mayor fuerza al área de ventas. Este rubro será incluido como parte de los estados financieros proforma a fin de determinar la afectación presupuestaria de su ejecución.

- Conforme a proformas solicitadas a instituciones de prensa escrita y marketing, para el desarrollo de la campaña permanente de publicidad y promoción que integra el **Proyecto X12 (Campaña de promoción y publicidad de productos)** se ha presupuestado un rubro mensual de 5000 dólares para el siguiente periodo.

- Para el trimestre final del siguiente periodo se ha planificado la contratación de una empresa que desarrolle un Estudio de Mercado. Esta contratación corresponde al despliegue del Proyecto **X10 (Estudio de mercado y análisis del consumidor)** previsto también para ser ejecutado en el periodo 2011. En base a cotizaciones de mercado se ha presupuestado el valor de USD \$ 5000.00 dólares para el efecto.

- Como política de despachos, estos se realizarán de acuerdo al cronograma establecido. Las entregas se realizarán en los camiones de la empresa sin ningún costo para el Representante Mayorista (en las

provincias más próximas a Pichincha), o se acordara el costo del flete puntualmente entre las partes.

Los despachos para clientes en Quito, serán atendidos directamente por la empresa, en sus propios camiones, sin ningún costo adicional. Para los clientes de provincia, los despachos se canalizan a través del transporte establecido por el cliente, la empresa se limitará a dejar la mercadería en las respectivas oficinas del transporte, y se enviará al COBRO A CUENTA Y RIESGO DEL CLIENTE.

SUEÑOS S.A. tiene convenios con algunas empresas de transportes; con las cuales, los clientes tienen precios de transporte preferenciales. El estándar de días de despacho es hasta 5 días en Quito, y hasta 8 días en provincia (HASTA QUE LLEGUE A SU DESTINO), en el caso en que existan todos los ítems solicitados en stock y no se traten de pedidos especiales. Las URGENCIAS, se aprobarán puntualmente y se determinará específicamente el tiempo de entrega.

El cronograma de despacho establecido, es:

LUNES	Quito Norte, transportes a provincia que se localicen en el NORTE
MARTES	No determinado de acuerdo a prioridades. (PICO Y PLACA)
MIERCOLES	Quito Centro y Sur, transportes a provincia que se localicen en el SUR
JUEVES	Quito Norte, transportes a provincia que se localicen en el NORTE
VIERNES	Quito Centro y Sur, transportes a provincia que se localicen en el SUR

4.1.2 Presupuesto de Producción

El presupuesto específico de producción permite determinar el número de unidades a fabricarse por cada producto, con el fin de satisfacer el volumen de ventas planificado y mantener un nivel inventario apropiado, con costos que permitan obtener beneficios económicos.

Es necesario considerar que en este presupuesto debe existir un equilibrio de ventas, inventarios, producción y compras. A continuación se presenta la información específica recopilada y calculada en base a los datos proporcionados por el área de producción de la empresa SUEÑOS S.A.

- La empresa trabaja 240 días al año, en jornadas de 8 horas diarias; no obstante utiliza horas extras para cumplir con pedidos especiales.
- En el 2011 las máquinas volverán a ser utilizadas de acuerdo con el volumen de ventas proyectado, en otras palabras solo se produce las cantidades necesarias para cubrir las ventas proyectadas y el stock de mercadería. Las máquinas funcionan de la siguiente manera:

CANTIDAD	MAQUINAS	CAPACIDAD	
		2010	2011
4	máquinas cortadoras de tela	70%	75%
12	máquinas de costura recta	60%	80%
6	máquinas overlock	70%	75%
6	máquinas recubridoras	70%	80%
1	máquina acolchadora	70%	74%
1	sistema de tendido vertical	75%	75%

- Dentro de las capacidades señaladas están incluidas las horas hombre improductivas.
- El espacio físico del área de producción permite el trabajo normal de 20 persona entre operarios y costureras, más el jefe de producción de la empresa. Esta área se encuentra conectada a la bodega central donde trabajan el jefe de bodega y su asistente.
- El área de producción cuenta con seis áreas de trabajo que son: cortado, costura, acolchado, relleno, cerrado y empackado de productos terminados.
- Al finalizar el año 2010, la empresa presentó los siguientes saldos de materia prima:

SALDOS FINAL DE MATERIA PRIMA PERÍODO 2010

DETALLE	CANTIDAD	UNIDAD	VALOR
PLASTICO ALMOHADA 40X70	4680	Unidad	1,688.79
PLASTICO ALMOHADA 50X50	11330	Unidad	2,174.32
PLASTICO ALMOHADA 50X70	4707	Unidad	1,360.55
PLASTICO ALMOHADA 50X90	5100	Unidad	1,650.48
PLUMON LAMINADO	940	m2	1,652.87
PLUMON DE RELLENO	160	m2	410.00
TELA ALGODON 2.35M	100	m2	90.25
TELA ALGODON LINE SABANA	20	m2	37.60
TELA BRAMANTE ESTAMPADO	569	m2	1,386.26
TELA BRAMANTE LLANA	5510	m2	11,310.72
TELA BRAMANTE ECON. PILYES	5800	m2	2,184.53
TELA BROCADE VARIADA	2120	m2	6,105.11
TELA COBIJA TIFANNY	5234	m2	15,191.17
TELA DACRON CHINO VARIADO	130	m2	118.01
TELA ESTAMPADA ECONOMICA	90	m2	125.59

TELA HIEDRA	30	m2	143.61
TELA MICROCUERO BORDADO	135	m2	517.03
TELA MICROCUERO VARIADO	852	m2	4,140.34
TELA POPELINA	6400	m2	8,797.78
TELA PERCAL BLANCA (HOTELE	660	m2	2,443.51
TELA POLAR VARIADA	40	m2	88.61
ROLLO PANEL INFANTIL	1463	m2	6,097.93
TELA SABANA INFANTIL 2 PL	268	m2	1,320.00
TELA ACOLCHADA 11/2	3	m2	19.50
TELA ACOLCHADA 2 P	92	m2	294.40
TELA ACOLCHADA 3 PL	3	m2	21.16
PANEL DEPORTIVO	20	m2	299.00
PLASTICO MICA # 10	100	Unidad	96.19
REATA BLANCA 18 MM	1	rollo	1.93
REATA COLCHON	12	rollo	52.08
ROLLO DE PLASTICO 120	164	rollo	303.86
SESGO VARIADO	53	Unidad	218.50
OTROS (HILOS, AGUJAS, REFUERZOS)	1	-	903.12
TOTAL			71,244.81

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Martin Salas R.

- El proceso de producción se fundamenta en los siguientes procedimientos:

En el Área de Bodega, el asistente de bodega en coordinación con el jefe de la misma, empiezan por acarrear las materias primas para luego inspeccionarlas y almacenarlas mediante montacargas especiales; en caso de no existir dentro del inventario las materias primas requeridas para la producción, éstas son incluidas como parte del informe de compras de responsabilidad del jefe bodega. Esta parte del proceso contiene la respectiva planeación de recursos y tiempos estimados para el cumplimiento de los pedidos.

Este informe integral de los pedidos y compras requeridas, contiene las cantidades globales de productos requeridos para una fecha

específica o periodo determinado, así como el detalle de los recursos directos e indirectos que son necesarios para su elaboración; especificando los niveles de disponibilidad en el inventarios o las necesidades de adquisición de insumos para cubrir de manera oportuna con la producción.

En el área de operarios y costureras, este informe, luego de inspeccionado por la gerencia general, es entregado al jefe de taller para el inicio de la elaboración de los productos en proceso, donde en forma continua se los aprovisiona de la materia prima necesaria para cumplir con el cronograma de producción establecido, precautelando en cada fase la calidad del producto que oferta la empresa SUEÑOS S.A.

En la etapa de producción, cada lote insumos destinado para cumplir con las ordenes de producción, es distribuido según el proceso que conlleva cada producto; por lo general, iniciado con las tareas de corte y costura, que se realizan en la mayoría de productos.

Conforme al tipo de producto que está siendo elaborado, los productos en proceso son transferidos hacia las diferentes áreas de acolchado, relleno o sellado, donde los trabajadores se encargan de estructurar el producto conforme a recetas de producción preestablecidas, como paso previo al empaçado y etiquetado de los productos como parte del cierre del proceso productivo.

Finalmente, los productos terminados son almacenados en bodega con las respectivas actas de cierre de producción y entregas a bodega, para su posterior distribución y facturación hacia los clientes que los adquirieron.

- Durante el periodo 2010 se produjeron 88.905 artículos, considerando las seis líneas de productos de esta empresa, generando un costo de ventas aproximado del 75% de los ingresos brutos generados.
- El distributivo de sueldos proyectado para el área de producción, se halla estructurado de conformidad con el cuadro demostrativo que se presenta a continuación:

SUEÑOS S.A.									
DISTRIBUTIVO DE SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES									
(En valores)									
CARGOS	Num. Empl.	Sueldo y Salarios				Beneficios Sociales			Total 2011
		Mensual	I Semestre	II Semestre	Anual	I Semestre	II Semestre	Anual	
ÁREA DE PRODUCCIÓN									
Mano de Obra Directa									
COSTURERAS	12	264.00	19,008.00	19,008.00	38,016.00	3,892.84	11,812.84	15,705.68	53,721.68
OPERARIOS	5	275.00	8,250.00	8,250.00	16,500.00	1,689.60	5,072.10	6,761.70	23,261.70
OBBEROS	3	264.00	4,752.00	4,752.00	9,504.00	973.21	2,953.21	3,926.42	13,430.42
Total MOD	20	803.00	32,010.00	32,010.00	64,020.00	6,555.65	19,838.15	26,393.80	90,413.80
Mano de Obra Indirecta									
JEFE DE PRODUCCION	1	500.00	3,000.00	3,000.00	6,000.00	614.40	1,628.40	2,242.80	8,242.80
JEFE DE BODEGA	1	450.00	2,700.00	2,700.00	5,400.00	552.96	1,491.96	2,044.92	7,444.92
ASISTENTE DE BODEGA	1	264.00	1,584.00	1,584.00	3,168.00	324.40	984.40	1,308.81	4,476.81
Total MOI	3	1,214.00	7,284.00	7,284.00	14,568.00	1,491.76	4,104.76	5,596.53	20,164.53
Total Producción	23	2,017.00	39,294.00	39,294.00	78,588.00	8,047.41	23,942.91	31,990.32	110,578.32

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Martin Salas R

- La política de inventarios de materia prima es mantener la cantidad correspondiente a 30 días de inventario como margen de seguridad. El costo de materia prima se hace a través del sistema de promedio ponderado.

$$\text{Promedio Ponderado} = \frac{\text{Saldo inicial en valores} + \text{Entradas en valores}}{\text{Saldo inicial en cantidades} + \text{Entradas en cantidades}}$$

- La política de compras de materia prima es adquirir los insumos al inicio de cada cuatrimestre y la forma de pago es con crédito de hasta de 60 días plazo. Además, se harán dos importaciones de materia prima en el año, valoradas en \$110.000 dólares cada una y a ejecutarse al final de cada semestre.

Esta acción es el resultado de las negociaciones logradas como parte del **Proyecto X5** de la empresa, direccionado a mantener las relaciones comerciales con proveedores internacionales.

- El presupuesto de producción del año 2011, parte del saldo final de productos terminados de la año anterior, tal como se muestra a continuación:

SUEÑOS S.A. PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN CONSOLIDADO (En unidades)		
Concepto	Año 2010	Año 2011
Saldo Inicial		
Almohadas	0.00	0.00
Cobertores	0.00	860.00
Cobijas	0.00	1,000.00
Protectores	0.00	1,245.00
Sábanas	0.00	830.00
Varios	0.00	60.00
Total Saldo Inicial	0.00	3,995.00
Producción		
Almohadas	24,782.00	28,499.00
Cobertores	11,492.00	12,417.00
Cobijas	37,162.00	54,222.00
Protectores	7,157.00	7,078.00
Sábanas	10,580.00	11,377.00
Varios	1,727.00	1,936.00
Total Producción	92,900.00	115,529.00
Ventas		
Almohadas	24,782.00	28,499.00
Cobertores	10,632.00	12,227.00
Cobijas	36,162.00	53,053.00
Protectores	5,912.00	6,800.00
Sábanas	9,750.00	11,212.00
Varios	1,667.00	1,918.00
Total Ventas	88,905.00	113,709.00
Saldo Final		
Almohadas	0.00	0.00
Cobertores	860.00	1,050.00
Cobijas	1,000.00	2,169.00
Protectores	1,245.00	1,523.00
Sábanas	830.00	995.00
Varios	60.00	78.00
Total Saldo Final	3,995.00	5,815.00

Fuente: Investigación Realizada
 Elaborado por: Martin Salas R

- La cantidad de producción se obtiene de restar los saldos iniciales, de la suma entre las ventas proyectadas y los saldos finales previstos.
- Los saldos finales previstos son el resultado del cálculo de stock necesario para cubrir los días de inventario de Productos Terminado.

- Una vez establecidas las cantidades de producción para el período 2011, corresponde determinar los estándares de Materia Prima proyectados, considerando un incremento del 5% por concepto de inflación entre cada período y las cantidades requeridas para cada producto. A manera de ejemplo didáctico, a continuación se presenta los estándares de materia prima previstos para los productos que integran la línea de almohadas.

SUEÑOS S.A.					
ESTANDARES DE MATERIA PRIMA PARA ALMOHADAS					
(En valores)					
Descripción	Unidad de medida	Estándares		Precio unitario MP	
		Por unidad producto	% por	Año 2010	Año 2011
Almohada 50*70					
Materia Prima Directa					
Tela Bolsillo 180 ancho	Metro	0.41	243.77%	1.160	1.220
Plumón	Metro	1.06	94.34%	1.370	1.440
Relleno	Metro	0.45	222.22%	1.076	1.130
Desperdicio			3.00%	0.058	0.061
Materia Prima Indirecta					
Marquilla y Otros	Unidad	1.00	100.00%	0.041	0.044
Funda plástica	Unidad	1.00	100.00%	0.110	0.116
Almohada 40*70					
Materia Prima Directa					
Tela Bolsillo 180 ancho	Metro	0.31	322.58%	1.160	1.220
Plumón	Metro	0.70	142.86%	1.370	1.440
Relleno	Metro	0.20	500.00%	1.076	1.130
Desperdicio			3.00%	0.040	0.055
Materia Prima Indirecta					
Marquilla y Otros	Unidad	1.00	100.00%	0.02	0.024
Funda plástica	Unidad	1.00	100.00%	0.110	0.116
Almohada 45*70					
Materia Prima Directa					
Tela Bolsillo 180 ancho	Metro	0.36	275.74%	1.160	1.220
Plumón	Metro	0.88	113.64%	1.370	1.440
Relleno	Metro	0.27	377.36%	1.076	1.130
Desperdicio			3.00%	1.626	1.710
Materia Prima Indirecta					
Marquilla y Otros	Unidad	1.00	100.00%	0.041	0.044
Funda plástica	Unidad	1.00	100.00%	0.110	0.116
Otras almohadas y almohadones					
Materia Prima Directa					
Telas	Metro	1.00	100.00%	0.740	0.780
Plumón	Metro	2.00	50.00%	0.942	0.990
Relleno	Metro	1.50	66.67%	0.409	0.430
Desperdicio			3.00%	2.624	2.760
Materia Prima Indirecta					
Marquilla y Otros	Unidad	1.00	100.00%	0.165	0.174
Funda plástica	Unidad	1.50	66.67%	0.110	0.116

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Martin Salas R

- En base a los estándares de materia prima determinados y las cantidades de producción previstas en el presupuesto producción, corresponde al comité presupuestario integrar los datos generados mediante la consolidación del Presupuestos de Materia Prima por cada línea de producto. Continuando, con la ejemplificación de este proceso, a continuación se presenta los presupuestos de materia prima proyectados para la línea de almohadas.

SUEÑOS S.A. PRESUPUESTO DE MATERIA PRIMA ALMOHADAS (En cantidades)			
Concepto	Und.de medida	Año 2010	Año 2011
ALMOHADAS			
Unidades a producir		24,782.00	28,499.00
Almohada 50*70	Unidad	8,370.00	9,626.00
Almohada 40*70	Unidad	7,969.00	9,164.00
Almohada 45*70	Unidad	2,742.00	3,153.00
Otros	Unidad	5,701.00	6,556.00
Saldo Inicial			
Materia Prima Directa			
Tela Bolsillo 180			
Almohada 50*70	Metros	0.00	429.00
Almohada 40*70	Metros	0.00	309.00
Almohada 45*70	Metros	0.00	124.00
Otros	Metros	0.00	713.00
Subtotal Tela bolsillo 180		0.00	1,575.00
Plumón			
Almohada 50*70	Metros	0.00	1,109.00
Almohada 40*70	Metros	0.00	697.00
Almohada 45*70	Metros	0.00	302.00
Otros	Metros	0.00	1,425.00
Subtotal Plumón		0.00	3,533.00
Relleno			
Almohada 50*70	Metros	0.00	471.00
Almohada 40*70	Metros	0.00	199.00
Almohada 45*70	Metros	0.00	91.00
Otros	Metros	0.00	1,069.00
Subtotal Relleno	Metros	0.00	1,830.00
Subtotal Materia Prima Directa		0.00	6,938.00
Materia Prima Indirecta			
Marquilla y Otros			
Almohada 50*70	Unidad	0.00	1,046.00
Almohada 40*70	Unidad	0.00	996.00
Almohada 45*70	Unidad	0.00	343.00
Otros	Unidad	0.00	713.00
Subtotal Marquilla y Otros		0.00	3,098.00
Funda plástica			
Almohada 50*70	Unidad	0.00	1,046.00
Almohada 40*70	Unidad	0.00	996.00
Almohada 45*70	Unidad	0.00	343.00
Otros	Unidad	0.00	1,069.00
Subtotal Funda Plástica		0.00	3,454.00
Subtotal Materia Prima Indirecta		0.00	6,552.00
Saldo Inicial Total		0.00	13,490.00

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Martin Salas R

En el cuadro anterior, las cantidades de materia prima del saldo inicial provienen del saldo final del período inmediato anterior.

SUEÑOS S.A. PRESUPUESTO DE MATERIA PRIMA ALMOHADAS (En cantidades)			
Concepto	Und.de medida	Año 2010	Año 2011
ALMOHADAS			
Entradas			
Materia Prima Directa			
Tela Bolsillo 180			
Almohada 50*70	Metros	3,862.56	4,013.80
Almohada 40*70	Metros	2,779.39	2,886.84
Almohada 45*70	Metros	1,118.43	1,162.49
Otros	Metros	6,414.00	6,663.00
Subtotal Tela bolsillo 180		14,174.38	14,726.13
Plumón			
Almohada 50*70	Metros	9,981.20	10,369.56
Almohada 40*70	Metros	6,275.30	6,519.80
Almohada 45*70	Metros	2,714.96	2,819.64
Otros	Metros	12,827.00	13,326.00
Subtotal Plumón		31,798.46	33,035.00
Relleno			
Almohada 50*70	Metros	4,237.50	4,401.70
Almohada 40*70	Metros	1,792.80	1,862.80
Almohada 45*70	Metros	817.63	848.55
Otros	Metros	9,620.50	9,994.00
Subtotal Relleno		16,468.43	17,107.05
Subtotal Materia Prima Directa		62,441.27	64,868.17
Materia Prima Indirecta			
Marquilla y Otros			
Almohada 50*70	Unidad	9,416.00	9,783.00
Almohada 40*70	Unidad	8,965.00	9,314.00
Almohada 45*70	Unidad	3,085.00	3,204.00
Otros	Unidad	6,414.00	6,663.00
Subtotal Marquilla y Otros		27,880.00	28,964.00
Funda plástica			
Almohada 50*70	Unidad	9,416.00	9,783.00
Almohada 40*70	Unidad	8,965.00	9,314.00
Almohada 45*70	Unidad	3,085.00	3,204.00
Otros	Unidad	9,620.50	9,994.00
Subtotal Funda Plástica		31,086.50	32,295.00
Subtotal Materia Prima Indirecta		58,966.50	61,259.00
Entradas Totales		121,407.77	126,127.17

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Martin Salas R

El valor de las entradas de materia prima en este presupuesto, se obtiene como resultado de restar el valor de los saldos finales de la suma entre los valores provenientes de las salida de materia prima y los saldos finales.

SUEÑOS S.A. PRESUPUESTO DE MATERIA PRIMA ALMOHADAS (En cantidades)			
Concepto	Und.de medida	Año 2010	Año 2011
ALMOHADAS			
Salidas			
Materia Prima Directa			
Tela Bolsillo 180			
Almohada 50*70	Metros	3,433.56	3,948.80
Almohada 40*70	Metros	2,470.39	2,840.84
Almohada 45*70	Metros	994.43	1,143.49
Otros	Metros	5,701.00	6,556.00
Subtotal Tela bolsillo 180		12,599.38	14,489.13
Plumón			
Almohada 50*70	Metros	8,872.20	10,203.56
Almohada 40*70	Metros	5,578.30	6,414.80
Almohada 45*70	Metros	2,412.96	2,774.64
Otros	Metros	11,402.00	13,112.00
Subtotal Plumón		28,265.46	32,505.00
Relleno			
Almohada 50*70	Metros	3,766.50	4,331.70
Almohada 40*70	Metros	1,593.80	1,832.80
Almohada 45*70	Metros	726.63	835.55
Otros	Metros	8,551.50	9,834.00
Subtotal Relleno		14,638.43	16,834.05
Subtotal Materia Prima Directa		55,503.27	63,828.17
Materia Prima Indirecta			
Marquilla y Otros			
Almohada 50*70	Unidad	8,370.00	9,626.00
Almohada 40*70	Unidad	7,969.00	9,164.00
Almohada 45*70	Unidad	2,742.00	3,153.00
Otros	Unidad	5,701.00	6,556.00
Subtotal Marquilla y Otros		24,782.00	28,499.00
Funda plástica			
Almohada 50*70	Unidad	8,370.00	9,626.00
Almohada 40*70	Unidad	7,969.00	9,164.00
Almohada 45*70	Unidad	2,742.00	3,153.00
Otros	Unidad	8,551.50	9,834.00
Subtotal Funda Plástica		27,632.50	31,777.00
Subtotal Materia Prima Indirecta		52,414.50	60,276.00
Salidas Totales		107,917.77	124,104.17

Fuente: Investigación Realizada
 Elaborado por: Martín Salas R

Los valores de salidas de materia prima se obtienen de los datos provenientes de los estándares de materia prima y las cantidades de producción proyectadas; específicamente, de multiplicar la cantidad requerida de materia prima en cada producto, por la cantidad de producto prevista para el período según el presupuesto de producción.

SUEÑOS S.A. PRESUPUESTO DE MATERIA PRIMA ALMOHADAS (En cantidades)			
Concepto	Und.de medida	Año 2010	Año 2011
ALMOHADAS			
Saldo Final			
Materia Prima Directa			
Tela Bolsillo 180			
Almohada 50*70	Metros	429.00	494.00
Almohada 40*70	Metros	309.00	355.00
Almohada 45*70	Metros	124.00	143.00
Otros	Metros	713.00	820.00
Subtotal Tela bolsillo 180		1,575.00	1,812.00
Plumón			
Almohada 50*70	Metros	1,109.00	1,275.00
Almohada 40*70	Metros	697.00	802.00
Almohada 45*70	Metros	302.00	347.00
Otros	Metros	1,425.00	1,639.00
Subtotal Plumón		3,533.00	4,063.00
Relleno			
Almohada 50*70	Metros	471.00	541.00
Almohada 40*70	Metros	199.00	229.00
Almohada 45*70	Metros	91.00	104.00
Otros	Metros	1,069.00	1,229.00
Subtotal Relleno		1,830.00	2,103.00
Subtotal Materia Prima Directa		6,938.00	7,978.00
Materia Prima Indirecta			
Marquilla y Otros			
Almohada 50*70	Unidad	1,046.00	1,203.00
Almohada 40*70	Unidad	996.00	1,146.00
Almohada 45*70	Unidad	343.00	394.00
Otros	Unidad	713.00	820.00
Subtotal Marquilla y Otros		3,098.00	3,563.00
Funda plástica			
Almohada 50*70	Unidad	1,046.00	1,203.00
Almohada 40*70	Unidad	996.00	1,146.00
Almohada 45*70	Unidad	343.00	394.00
Otros	Unidad	1,069.00	1,229.00
Subtotal Funda Plástica		3,454.00	3,972.00
Subtotal Materia Prima Indirecta		6,552.00	7,535.00
Saldo Final Total		13,490.00	15,513.00
Días inventario	30		

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Martin Salas R

Los saldos finales de materia prima en cantidades, son el resultado de estimar la cantidad necesaria de producto para cubrir los días previstos de inventario. En el caso de las almohadas, el cálculo se obtiene de relacionar la cantidad prevista en las salidas para todo el año, en relación directa con la cantidad que se necesitaría para cubrir los 30 días proyectados.

- Las cantidades calculadas anteriormente, permiten desarrollar el presupuesto de producción de materia prima en valores, tal como se observa a continuación:

SUEÑOS S.A. PRESUPUESTO DE MATERIA PRIMA ALMOHADAS (En valores)		
Concepto	Año 2010	Año 2011
ALMOHADAS		
Unidades a producir	24,782.00	28,499.00
Almohada 50*70	8,370.00	9,626.00
Almohada 40*70	7,969.00	9,164.00
Almohada 45*70	2,742.00	3,153.00
Otros	5,701.00	6,556.00
Saldo Inicial		
Materia Prima Directa		
Tela Bolsillo 180		
Almohada 50*70	0.00	497.64
Almohada 40*70	0.00	358.44
Almohada 45*70	0.00	143.84
Otros	0.00	527.62
Subtotal Tela bolsillo 180	0.00	1,527.54
Plumón		
Almohada 50*70	0.00	1,519.33
Almohada 40*70	0.00	954.89
Almohada 45*70	0.00	413.74
Otros	0.00	1,342.35
Subtotal Plumón	0.00	4,230.31
Relleno		
Almohada 50*70	0.00	506.80
Almohada 40*70	0.00	214.12
Almohada 45*70	0.00	97.92
Otros	0.00	437.22
Subtotal Relleno	0.00	1,256.06
Subtotal Materia Prima Directa	0.00	7,013.91
Materia Prima Indirecta		
Marquilla y Otros		
Almohada 50*70	0.00	42.89
Almohada 40*70	0.00	21.91
Almohada 45*70	0.00	14.06
Otros	0.00	117.65
Subtotal Marquilla y Otros	0.00	196.51
Funda plástica		
Almohada 50*70	0.00	115.06
Almohada 40*70	0.00	109.56
Almohada 45*70	0.00	37.73
Otros	0.00	117.59
Subtotal Funda Plástica	0.00	379.94
Subtotal Materia Prima Indirecta	0.00	576.45
Saldo Inicial Total	0.00	7,590.35

Fuente: Investigación Realizada
 Elaborado por: Martin Salas R

De igual manera que en las cantidades, el saldo inicial de materia prima en valores proviene del saldo final del período inmediato anterior.

SUEÑOS S.A. PRESUPUESTO DE MATERIA PRIMA ALMOHADAS (En valores)		
Concepto	Año 2010	Año 2011
ALMOHADAS		
Entradas		
Materia Prima Directa		
Tela Bolsillo 180		
Almohada 50*70	4,480.57	4,896.83
Almohada 40*70	3,224.09	3,521.94
Almohada 45*70	1,297.38	1,418.24
Otros	4,746.36	5,197.14
Subtotal Tela bolsillo 180	13,748.40	15,034.16
Plumón		
Almohada 50*70	13,674.24	14,932.17
Almohada 40*70	8,597.16	9,388.51
Almohada 45*70	3,719.50	4,060.28
Otros	12,083.03	13,192.74
Subtotal Plumón	38,073.93	41,573.70
Relleno		
Almohada 50*70	4,559.55	4,973.92
Almohada 40*70	1,929.05	2,104.96
Almohada 45*70	879.77	958.86
Otros	3,934.78	4,297.42
Subtotal Relleno	11,303.16	12,335.16
Subtotal Materia Prima Directa	63,125.49	68,943.02
Materia Prima Indirecta		
Marquilla y Otros		
Almohada 50*70	386.06	430.45
Almohada 40*70	197.23	223.54
Almohada 45*70	126.49	140.98
Otros	1,058.31	1,159.36
Subtotal Marquilla y Otros	1,768.08	1,954.33
Funda plástica		
Almohada 50*70	1,035.76	1,129.94
Almohada 40*70	986.15	1,075.77
Almohada 45*70	339.35	370.06
Otros	1,058.26	1,154.31
Subtotal Funda Plástica	3,419.52	3,730.07
Subtotal Materia Prima Indirecta	5,187.60	5,684.40
Entradas Totales	68,313.09	74,627.41

Fuente: Investigación Realizada
 Elaborado por: Martin Salas R

Los valores en dinero correspondientes a las entradas de materia prima, se obtienen de multiplicar las cantidades de materia prima previstas en entradas, por el precio previsto de cada insumo que se determinó en los cuadros de estándares de materia prima.

SUEÑOS S.A. PRESUPUESTO DE MATERIA PRIMA ALMOHADAS (En valores)		
Concepto	Año 2010	Año 2011
ALMOHADAS		
Salidas		
Materia Prima Directa		
Tela Bolsillo 180		
Almohada 50*70	3,982.93	4,794.66
Almohada 40*70	2,865.65	3,449.34
Almohada 45*70	1,153.54	1,388.44
Otros	4,218.74	5,088.33
Subtotal Tela bolsillo 180	12,220.86	14,720.77
Plumón		
Almohada 50*70	12,154.91	14,624.12
Almohada 40*70	7,642.27	9,193.94
Almohada 45*70	3,305.76	3,976.69
Otros	10,740.68	12,920.08
Subtotal Plumón	33,843.62	40,714.83
Relleno		
Almohada 50*70	4,052.75	4,872.21
Almohada 40*70	1,714.93	2,061.51
Almohada 45*70	781.85	939.80
Otros	3,497.56	4,208.66
Subtotal Relleno	10,047.10	12,082.18
Subtotal Materia Prima Directa	56,111.59	67,517.79
Materia Prima Indirecta		
Marquilla y Otros		
Almohada 50*70	343.17	420.75
Almohada 40*70	175.32	218.17
Almohada 45*70	112.42	137.82
Otros	940.67	1,135.04
Subtotal Marquilla y Otros	1,571.58	1,911.78
Funda plástica		
Almohada 50*70	920.70	1,106.69
Almohada 40*70	876.59	1,053.57
Almohada 45*70	301.62	362.49
Otros	940.67	1,130.60
Subtotal Funda Plástica	3,039.58	3,653.36
Subtotal Materia Prima Indirecta	4,611.15	5,565.13
Salidas Totales	60,722.74	73,082.93

Fuente: Investigación Realizada
 Elaborado por: Martin Salas R

Los valores en dinero estimados para las salidas de materia prima, se obtienen de multiplicar las cantidades de materia prima requeridas en el período, por el costo promedio ponderado de cada insumo.

SUEÑOS S.A. PRESUPUESTO DE MATERIA PRIMA ALMOHADAS (En valores)		
Concepto	Año 2010	Año 2011
ALMOHADAS		
Saldo Final		
Materia Prima Directa		
Tela Bolsillo 180		
Almohada 50*70	497.64	599.82
Almohada 40*70	358.44	431.04
Almohada 45*70	143.84	173.63
Otros	527.62	636.43
Subtotal Tela bolsillo 180	1,527.54	1,840.92
Plumón		
Almohada 50*70	1,519.33	1,827.38
Almohada 40*70	954.89	1,149.46
Almohada 45*70	413.74	497.33
Otros	1,342.35	1,615.01
Subtotal Plumón	4,230.31	5,089.18
Relleno		
Almohada 50*70	506.80	608.51
Almohada 40*70	214.12	257.58
Almohada 45*70	97.92	116.98
Otros	437.22	525.98
Subtotal Relleno	1,256.06	1,509.03
Subtotal Materia Prima Directa	7,013.91	8,439.13
Materia Prima Indirecta		
Marquilla y Otros		
Almohada 50*70	42.89	52.58
Almohada 40*70	21.91	27.28
Almohada 45*70	14.06	17.22
Otros	117.65	141.97
Subtotal Marquilla y Otros	196.51	239.05
Funda plástica		
Almohada 50*70	115.06	138.31
Almohada 40*70	109.56	131.75
Almohada 45*70	37.73	45.30
Otros	117.59	141.30
Subtotal Funda Plástica	379.94	456.66
Subtotal Materia Prima Indirecta	576.45	695.71
Saldo Final Total	7,590.35	9,134.84

Fuente: Investigación Realizada
 Elaborado por: Martin Salas R

El valor en dinero de los saldos finales de materia prima, se obtiene de restar el valor de las salidas de materia prima, de la suma proveniente de los valores en dinero de las entradas de materia prima y los valores en dinero de los saldos iniciales de materia prima.

- Considerando los datos de entradas de materia prima calculados anteriormente, se procede al registro las compras de Materia Prima realizadas durante el año 2010 y las compras proyectadas para el año 2011, conforme se presentan a continuación:

SUEÑOS S.A. PRESUPUESTO DE COMPRAS (En valores)		
Concepto	Año 2010	Año 2011
Almohadas	68,313.09	74,627.41
Cobertores	234,957.27	240,435.46
Cobijas	112,818.84	218,779.01
Protectores	79,503.62	71,512.87
Sábanas	128,406.42	130,404.17
Varios	17,181.27	18,575.72
Total Compras	641,180.51	754,334.64
Pagos		
En el período	524,239.45	628,612.20
En el próximo período	0.00	116,941.06
Total pagado	524,239.45	745,553.26
Cuentas por pagar	116,941.06	125,722.44
Días proveedores	60	

Fuente: Investigación Realizada
 Elaborado por: Martin Salas R

Así, los valores de estas compras son el producto de la consolidación de los requerimientos provenientes del Presupuesto de Materia Prima.

- Otro factor importante en el proceso de elaboración del Plan Presupuestario de esta empresa, es la inclusión de los valores de Carga Fabril generados. Los cuáles serán utilizados para el cálculo del costo de producción unitario de cada producto. A continuación se muestra los valores de Carga Fabril del año 2010 y los proyectados para el año 2011.

SUEÑOS S.A. ESTÁNDARES DE CARGA FABRIL (En valores)						
Detalle	Año 2010			Año 2011		
	Fijo	Variable	Total	Fijo	Variable	Total
Luz y Agua	0.00	730.46	730.46	0.00	803.51	803.51
Mantenimiento	994.00	0.00	994.00	1,093.40	0.00	1,093.40
Suministros de oficina	612.50	0.00	612.50	673.75	0.00	673.75
Seguros	0.00	0.00	0.00	1,269.70	0.00	1,269.70
Imprevistos	637.00	0.00	637.00	700.70	0.00	700.70
Telefono fija	0.00	502.00	502.00	0.00	552.20	552.20
Telefono movil	0.00	256.00	256.00	0.00	281.60	281.60
Arriendo	6,000.00	0.00	6,000.00	6,600.00	0.00	6,600.00
Internet	0.00	263.00	263.00	0.00	289.30	289.30
Depreciación	7,892.60	0.00	7,892.60	7,892.60	0.00	7,892.60
TOTAL	16,136.10	1,751.46	17,887.56	18,230.15	1,926.61	20,156.76
Unidades producidas						

Fuente: Investigación Realizada
 Elaborado por: Martin Salas R

Con esta información, se procede con la fase de integración de los Presupuestos de Materia Prima, las cantidades proyectadas de Producto Terminado que se establecen en el Presupuesto de Producción, los Sueldos de Producción y los valores de Carga Fabril establecidos, con la finalidad de estructurar y definir el costo unitario de producción de cada uno de los productos que oferta esta empresa.

En forma didáctica, a continuación se presenta los Presupuestos de Costos de Producción, para los productos de la línea de almohadas de la empresa SUEÑOS S.A.:

SUEÑOS S.A. ESTÁNDAR DE CARGA FABRIL PROMEDIO (En valores)						
Detalle	Año 2010			Año 2011		
	Fijo	Variable	Total	Fijo	Variable	Total
ALMOHADADAS						
COSTOS DIRECTOS						
Materia Prima Directa	0.00	56,111.59	56,111.59	0.00	67,517.79	67,517.79
Mano de Obra Directa	8,105.65	0.00	8,105.65	8,827.59	0.00	8,827.59
Total Costos Directos	8,105.65	56,111.59	64,217.24	8,827.59	67,517.79	76,345.38
COSTOS INDIRECTOS						
Materia Prima Indirecta	0.00	4,611.15	4,611.15	0.00	5,565.13	5,565.13
Mano de Obra Indirecta	878.55	0.00	878.55	1,968.77	0.00	1,968.77
Carga Fabril	4,304.46	467.22	4,771.68	4,497.06	475.26	4,972.32
Total Costos Indirectos	5,183.01	5,078.37	10,261.38	6,465.83	6,040.40	12,506.23
Total Costo de producción	13,288.66	61,189.96	74,478.62	15,293.43	73,558.19	88,851.62
Unidades Producidas			24,782.00			28,499.00
Costo Unitario de Producción			3.01			3.12
Porcentaje de participación			9.93%			9.76%

SUEÑOS S.A. ESTÁNDARES DE CARGA FABRIL POR PRODUCTO (En valores)						
Detalle	Año 2010			Año 2011		
	Fijo	Variable	Total	Fijo	Variable	Total
Almohada 50*70						
COSTOS DIRECTOS						
Materia Prima Directa	0.00	20,190.60	20,190.60	0.00	24,290.99	24,290.99
Mano de Obra Directa	2,225.64	0.00	2,225.64	2,424.03	0.00	2,424.03
Total Costos Directos	2,225.64	20,190.60	22,416.24	2,424.03	24,290.99	26,715.02
COSTOS INDIRECTOS						
Materia Prima Indirecta	0.00	1,263.87	1,263.87	0.00	1,527.44	1,527.44
Mano de Obra Indirecta	241.23	0.00	241.23	540.62	0.00	540.62
Carga Fabril	1,453.81	157.80	1,611.61	1,518.96	160.53	1,679.48
Total Costos Indirectos	1,695.04	1,421.67	3,116.71	2,059.57	1,687.97	3,747.55
Total Costo de producción	3,920.69	21,612.27	25,532.96	4,483.61	25,978.96	30,462.56
Unidades Producidas			8,370.00			9,626.00
Costo Unitario de Producción			3.05			3.16
Porcentaje de participación			27.46%			27.46%

SUEÑOS S.A. ESTÁNDARES DE CARGA FABRIL (En valores)						
Detalle	Año 2010			Año 2011		
	Fijo	Variable	Total	Fijo	Variable	Total
Almohada 40*70						
COSTOS DIRECTOS						
Materia Prima Directa	0.00	12,222.85	12,222.85	0.00	14,704.80	14,704.80
Mano de Obra Directa	2,119.02	0.00	2,119.02	2,307.69	0.00	2,307.69
Total Costos Directos	2,119.02	12,222.85	14,341.87	2,307.69	14,704.80	17,012.49
COSTOS INDIRECTOS						
Materia Prima Indirecta	0.00	1,051.91	1,051.91	0.00	1,271.74	1,271.74
Mano de Obra Indirecta	229.67	0.00	229.67	514.67	0.00	514.67
Carga Fabril	1,384.16	150.24	1,534.40	1,446.05	152.82	1,598.88
Total Costos Indirectos	1,613.83	1,202.15	2,815.98	1,960.73	1,424.56	3,385.29
Total Costo de producción	3,732.85	13,425.00	17,157.85	4,268.42	16,129.36	20,397.78
Unidades Producidas			7,969.00			9,164.00
Costo Unitario de Producción			2.15			2.23
Porcentaje de participación			26.14%			26.14%

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Martin Salas R

SUEÑOS S.A. ESTÁNDARES DE CARGA FABRIL (En valores)						
Detalle	Año 2010			Año 2011		
	Fijo	Variable	Total	Fijo	Variable	Total
Almohada 45"70						
COSTOS DIRECTOS						
Materia Prima Directa	0.00	5,241.15	5,241.15	0.00	6,304.93	6,304.93
Mano de Obra Directa	729.12	0.00	729.12	793.99	0.00	793.99
Total Costos Directos	729.12	5,241.15	5,970.27	793.99	6,304.93	7,098.92
COSTOS INDIRECTOS						
Materia Prima Indirecta	0.00	414.04	414.04	0.00	500.31	500.31
Mano de Obra Indirecta	79.03	0.00	79.03	177.08	0.00	177.08
Carga Fabril	476.27	51.70	527.96	497.53	52.58	550.12
Total Costos Indirectos	555.29	465.74	1,021.03	674.61	552.89	1,227.51
Total Costo de producción	1,284.41	5,706.89	6,991.30	1,468.61	6,857.82	8,326.43
Unidades Producidas			2,742.00			3,153.00
Costo Unitario de Producción			2.55			2.64
Porcentaje de participación			9.00%			8.99%

SUEÑOS S.A. ESTÁNDARES DE CARGA FABRIL (En valores)						
Detalle	Año 2010			Año 2011		
	Fijo	Variable	Total	Fijo	Variable	Total
Otras almohadas y almohadones						
COSTOS DIRECTOS						
Materia Prima Directa	0.00	18,456.99	18,456.99	0.00	22,217.08	22,217.08
Mano de Obra Directa	3,031.88	0.00	3,031.88	3,301.88	0.00	3,301.88
Total Costos Directos	3,031.88	18,456.99	21,488.86	3,301.88	22,217.08	25,518.96
COSTOS INDIRECTOS						
Materia Prima Indirecta	0.00	1,881.33	1,881.33	0.00	2,265.64	2,265.64
Mano de Obra Indirecta	328.62	0.00	328.62	736.40	0.00	736.40
Carga Fabril	990.22	107.48	1,097.71	1,034.52	109.33	1,143.85
Total Costos Indirectos	1,318.84	1,988.81	3,307.65	1,770.92	2,374.97	4,145.89
Total Costo de producción	4,350.72	20,445.80	24,796.51	5,072.80	24,592.05	29,664.85
Unidades Producidas			5,701.00			6,556.00
Costo Unitario de Producción			4.35			4.52
Porcentaje de participación			37.40%			37.40%

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Martin Salas R

Como se puede observar en los cuadros anteriores, el cálculo del costo unitario, integra los componentes fijos y variables de Materia Prima, Mano de Obra y Carga Fabril de cada producto, obtenidos de los presupuestos anteriormente desarrollados. Así mismo, se debe señalar, que los porcentajes de participación utilizados, son el resultado de la medición de pesos porcentuales de cada producto, obtenidos con los datos generados en el 2010. En los anexos finales, se puede observar el cálculo de las asignaciones porcentuales para los 42 productos.

Los costos unitarios proyectados para cada producto en el período 2011 son los que se presentan a continuación:

LINEA	No.	COD	PERIODO 2011			
			TIPO	PRODUCCION	COSTO UNITARIO	TOTAL
ALMOHADAS	1	A	50 x 70	9626	3.16	\$ 30,462.56
	2	B	40 x 70	9164	2.23	\$ 20,397.78
	3	C	45 x 70	3153	2.64	\$ 8,326.43
	4	DX	OTROS	6556	4.52	\$ 29,664.85
COBERTORES	5	E1	MICRO/BRO	56	26.07	\$ 1,459.92
	6	E2	MICRO/BRO	800	30.63	\$ 24,503.80
	7	E3	MICRO/BRO	214	32.86	\$ 7,032.57
	8	E4	MICRO/BRO	69	38.12	\$ 2,630.36
	9	F1	BRAMANTE	459	21.79	\$ 10,001.98
	10	F2	BRAMANTE	2798	25.14	\$ 70,351.11
	11	F3	BRAMANTE	429	27.06	\$ 11,606.90
	12	F4	BRAMANTE	156	30.90	\$ 4,820.14
	13	G1	INF/DEP	2656	21.93	\$ 58,247.16
	14	G2	INF/DEP	2019	23.07	\$ 46,587.37
	15	H1	ECONOMICO	251	12.34	\$ 3,098.24
	16	H2	ECONOMICO	1731	13.69	\$ 23,699.93
	17	IX	OTROS/ ALG	779	24.69	\$ 19,231.30
COBIJAS	18	J	TERMICA	40,730.00	3.61	\$ 147,096.79
	19	K	TIFFANY	12,500.00	7.99	\$ 99,831.38
	20	L	OTROS	992.00	1.56	\$ 1,543.35
PROTECTORES	21	M1	PROT. COLCHON	1,159.00	10.79	\$ 12,500.64
	22	M2	PROT. COLCHON	3,141.00	12.06	\$ 37,867.95
	23	M3	PROT. COLCHON	749.00	15.68	\$ 11,742.33
	24	M4	PROT. COLCHON	178.00	19.23	\$ 3,422.82
	25	N1	FORRO COLCHON	65.00	19.07	\$ 1,239.38
	26	N2	FORRO COLCHON	178.00	22.29	\$ 3,967.35
	27	N3	FORRO COLCHON	51.00	27.71	\$ 1,413.03
	28	N4	FORRO COLCHON	6.00	34.22	\$ 205.32
	29	O1	ECONOMICO	151.00	7.89	\$ 1,191.27
	30	O2	ECONOMICO	684.00	9.21	\$ 6,303.01
	31	PX	OTROS	716.00	2.56	\$ 1,833.05
SABANAS	32	Q1	BRAMANTE	1,158.00	11.28	\$ 13,064.37
	33	Q2	BRAMANTE	6,138.00	12.76	\$ 78,314.88
	34	Q3	BRAMANTE	800.00	13.71	\$ 10,967.33
	35	Q4	BRAMANTE	270.00	17.98	\$ 4,855.09
	36	R1	INF/DEP	926.00	12.95	\$ 11,992.81
	37	R2	INF/DEP	540.00	17.49	\$ 9,444.28
	38	S1	ECONOMICO	1,120.00	5.25	\$ 5,880.85
	39	S2	ECONOMICO	70.00	6.26	\$ 437.86
	40	TX	OTROS	355.00	18.05	\$ 6,406.59
VARIOS	41	U	TOALLAS	866	3.55	\$ 3,073.97
	42	V	OTROS	1070	16.69	\$ 17,858.45
TOTAL				115529		\$ 864,576.54

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Martin Salas R

En base a los costos unitarios calculados para cada producto, el Presupuesto de Producción en valores para los años 2010 y 2011, queda establecido de la siguiente manera:

SUEÑOS S.A. PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN CONSOLIDADO (En valores)		
Concepto	Año 2010	Año 2011
Saldo Inicial		
Almohadas	0.00	0.00
Cobertores	0.00	18,429.26
Cobijas	0.00	3,474.50
Protectores	0.00	15,135.05
Sábanas	0.00	9,773.63
Varios	0.00	205.68
Total Saldo Inicial	0.00	47,018.12
Producción		
Almohadas	74,478.62	88,851.62
Cobertores	250,193.40	283,270.79
Cobijas	129,343.85	248,471.52
Protectores	80,883.08	81,686.14
Sábanas	125,768.10	141,364.06
Varios	17,600.45	20,932.42
Total Producción	678,267.50	864,576.54
Ventas		
Almohadas	74,478.62	88,851.62
Cobertores	231,764.14	277,969.48
Cobijas	125,869.35	241,930.63
Protectores	65,748.03	77,784.84
Sábanas	115,994.47	138,987.17
Varios	17,394.77	20,861.85
Total Ventas	631,249.37	846,385.59
Saldo Final		
Almohadas	0.00	0.00
Cobertores	18,429.26	23,730.56
Cobijas	3,474.50	10,015.39
Protectores	15,135.05	19,036.36
Sábanas	9,773.63	12,150.51
Varios	205.68	276.26
Total Saldo Final	47,018.12	65,209.07

Fuente: Investigación Realizada
 Elaborado por: Martin Salas R

Como se puede apreciar en los datos proyectados para el normal y óptimo desempeño del área de producción de esta empresa, el Modelo de Planeación Estratégica, Presupuestaria y Financiera propuesto no profundiza en un análisis demasiado minucioso sobre los cálculos de su obtención o en temas productivos de eficacia y eficiencia; no obstante, su desarrollo y orientación pretenden especificar, todos aquellos factores que podrían impulsar o limitar el cumplimiento de sus objetivos organizacionales en función de la producción que se requiere para cumplir con el volumen de ventas proyectado. Estos resultados son plasmados y evaluados en los Estados Financieros Proforma del Capítulo V.

El modelo pretende cumplir además, con el **Proyecto X8** del Plan Estratégico propuesto, relacionado a la contratación de una empresa que desarrolle un **Levantamiento de Procesos** para el área de producción. Un servicio de consultoría especializada a ser efectuado en dos etapas, durante los meses finales del periodo 2011 y en los primeros meses del año 2012, presupuestando un valor de USD \$ 7000.00 dólares para cada una de ellas.

Operación que tiene por propósito fundamental la obtención de un manual de procesos para el área de producción, un reglamento de procedimientos y el establecimiento de estándares técnicos. Herramientas que en conjunto, permitirán optimizar el desempeño productivo de esta empresa y conseguir el máximo nivel de eficiencia en el uso de los recursos que se requiere para cumplir con los volúmenes de producción proyectados y los objetivos estratégicos previstos.

4.1.3 Presupuesto de Gastos Operacionales

A continuación se presenta la información correspondiente a las actividades de carácter administrativo y gastos operacionales, incluidas como parte del plan presupuestario propuesto.

- Para el año 2011, se planea crear los cargos de Asistente de Gerencia y Subgerente Administrativo con un sueldo mensual de \$ 350 y \$550 dólares respectivamente, para el área Administrativa. Sus funciones permitirán optimizar el despliegue de labores administrativas y descongestionar las funciones del Gerente General, para que este último pueda destinar mayor tiempo a la planeación, presupuestación, supervisión, evaluación y control de actividades.
- El distributivo de sueldos proyectado para el periodo 2011 es el siguiente:

SUEÑOS S.A. DISTRIBUTIVO DE SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES (En valores)									
CARGOS	Num. Empl.	Sueldo y Salarios				Beneficios Sociales			Total 2011
		Mensual	I Semestre	II Semestre	Anual	I Semestre	II Semestre	Anual	
ÁREA ADMIN-FINANCIERA									
GERENTE	1	1,000.00	6,000.00	6,000.00	12,000.00	1,228.80	2,992.80	4,221.60	16,221.60
ASISTENTE DE GERENCIA	1	350.00	2,100.00	2,100.00	4,200.00	430.08	1,219.08	1,649.16	5,849.16
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO	1	550.00	3,300.00	3,300.00	6,600.00	675.84	1,764.84	2,440.68	9,040.68
CONTADOR	1	500.00	3,000.00	3,000.00	6,000.00	614.40	1,628.40	2,242.80	8,242.80
AUXILIAR CONTABLE	1	350.00	2,100.00	2,100.00	4,200.00	430.08	1,219.08	1,649.16	5,849.16
CHOFER	1	300.00	1,800.00	1,800.00	3,600.00	368.64	1,082.64	1,451.28	5,051.28
Total Administración	6	3,050.00	18,300.00	18,300.00	36,600.00	3,747.84	9,906.84	13,654.68	50,254.68

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Martin Salas R

- El 15 por ciento de participación trabajadores y el 25 por ciento de impuesto a la renta se liquidan en el primer trimestre del siguiente año. Los saldos por pagar correspondientes al año 2010 y 2011 son:

SUEÑOS S.A. ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS (En valores)		
CONCEPTO	Año 2010	Año 2011
UTILIDAD REPARTIBLE	112,677.86	133,865.76
15% Participación a Trabajadores	16,901.68	20,079.86
UTIL. ANTES IMPUESTOS	95,776.18	113,785.90
25% Impuesto a la Renta	23,944.04	28,446.47
UTIL. DESPUES IMPUESTOS	71,832.13	85,339.42
10 % Reserva Legal	7,183.21	8,533.94
UTILIDAD NETA	64,648.92	76,805.48

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Martin Salas R

- Los Gastos Operacionales del Departamento Administrativo para los periodos 2010 y 2011 son los siguientes:

SUEÑOS S.A. GASTOS DE ADMINISTRACION (En valores)						
Detalle	Año 2010			Año 2011		
	Fijo	Variable	Total	Fijo	Variable	Total
Sueldos y salarios	21,840.00	0.00	21,840.00	36,600.00	0.00	36,600.00
Beneficios sociales	6,323.33	0.00	6,323.33	13,654.68	0.00	13,654.68
Luz y Agua	0.00	231.45	231.45	0.00	254.60	254.60
Mantenimiento	213.00	0.00	213.00	234.30	0.00	234.30
Suministros de oficina	306.25	0.00	306.25	336.88	0.00	336.88
Combustible transporte quito	0.00	896.00	896.00	0.00	985.60	985.60
Transporte provincia	0.00	516.00	516.00	0.00	567.60	567.60
Mantenimiento Vehículo	725.00	0.00	725.00	797.50	0.00	797.50
Seguros	0.00	0.00	0.00	272.08	0.00	272.08
Imprevistos	315.00	0.00	315.00	346.50	0.00	346.50
Telefono fija	0.00	251.00	251.00	0.00	276.10	276.10
Telefono movil	0.00	125.00	125.00	0.00	137.50	137.50
Internet	0.00	131.45	131.45	0.00	144.60	144.60
Proyecto X1 (M1 / M2)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Proyecto X3 (M4)	0.00	0.00	0.00	3,000.00	0.00	3,000.00
Proyecto X4 (M5)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Proyecto X5 (M6)	0.00	0.00	0.00	2,000.00	0.00	2,000.00
Proyecto X5 (M7)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Proyecto X6 (M8 / M9)	0.00	0.00	0.00	1,000.00	0.00	1,000.00
Proyecto X7 (M10 / M11)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Proyecto X8 (M12 / M13 / M14)	0.00	0.00	0.00	7,000.00	0.00	7,000.00
Amortización Activo Diferido	2,065.00	0.00	2,065.00	2,065.00	0.00	2,065.00
Depreciación	7,022.42	0.00	7,022.42	7,022.42	0.00	7,022.42
TOTAL	39,410.00	2,150.90	41,560.90	74,329.35	2,365.99	76,695.34

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Martin Salas R

En los datos mostrados se puede observar la inclusión de los proyectos propuestos dentro del Plan Estratégico que se presentó en el capítulo III.

En primer lugar el **Proyecto X3** relacionado a capacitación, que conlleva un rubro de \$ 3000.00 dólares; a continuación, los **Proyectos X5 y X6** relacionado con la generación y mantenimiento de convenios con proveedores internacionales y locales, con un rubro de \$ 2000.00 y \$ 1000.00 dólares respectivamente; y finalmente, el **Proyecto X8**, relacionado al Levantamiento de procesos y estándares de Producción, para el cual están destinados \$ 7000.00 dólares.

- Los Gastos Operacionales por el Departamento de Ventas para los periodos 2010 y 2011 son los siguientes:

SUEÑOS S.A. GASTOS DE VENTA (En valores)						
Detalle	Año 2010			Año 2011		
	Fijo	Variable	Total	Fijo	Variable	Total
Sueldos y salarios	16,800.00	0.00	16,800.00	28,080.00	0.00	28,080.00
Beneficios sociales	5,631.06	0.00	5,631.06	11,372.78	0.00	11,372.78
Comisiones	0.00	14,016.50	14,016.50	0.00	21,461.98	21,461.98
Luz y Agua	0.00	231.45	231.45	0.00	254.60	254.60
Mantenimiento	213.00	0.00	213.00	234.30	0.00	234.30
Suministros de oficina	306.25	0.00	306.25	336.88	0.00	336.88
Combustible transporte quito	0.00	836.00	836.00	0.00	985.60	985.60
Transporte provincia	0.00	516.00	516.00	0.00	567.60	567.60
Mantenimiento Vehículo	725.00	0.00	725.00	797.50	0.00	797.50
Seguros	0.00	0.00	0.00	272.08	0.00	272.08
Imprevistos	315.00	0.00	315.00	346.50	0.00	346.50
Telefono fija	0.00	251.00	251.00	0.00	276.10	276.10
Telefono movil	0.00	125.00	125.00	0.00	137.50	137.50
Internet	0.00	131.45	131.45	0.00	144.60	144.60
Proyecto X10 (M18 / M19 / M20 / M21)	0.00	0.00	0.00	5,000.00	0.00	5,000.00
Proyecto X11 (M24)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Proyecto X12 (M25 / M26)	0.00	0.00	0.00	5,000.00	0.00	5,000.00
Depreciación	5,316.05	0.00	5,316.05	5,316.05	0.00	5,316.05
TOTAL	29,366.36	16,167.40	45,533.76	56,756.09	23,827.97	80,584.06

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Martin Salas R

En cuanto a los gastos operacionales previstos para el Departamento de Ventas, además de los gastos corrientes, también se han incluido desembolsos relacionados con los Proyectos a desarrollarse durante el 2011. Estos son: el **Proyecto X10**, cuya finalidad es la ejecución de un Estudio de Mercado actualizado, previsto en \$ 5000.00 dólares; y el **Proyecto X12**, destinado a tareas de Promoción y publicidad, por un monto de \$ 3000.00 dólares.

4.1.4 Inversión Fija

La inversión en Activos Fijos establecida por la empresa se resume en el siguiente cuadro:

SUEÑOS S.A. INVERSIÓN FIJA E INTANGIBLE POR UNIDAD ADMINISTRATIVA (En valores)		
Concepto	Vida Útil	2010
ADMINISTRACION		
Terreno	0.00	129,675.00
Edificaciones	20.00	50,000.00
Muebles y enseres	10.00	9,906.34
Vehículo	5.00	12,345.00
Edificaciones (Galpon B)	20.00	0.00
Muebles y enseres (Galpon B)	10.00	0.00
Equipo de oficina	5.00	1,101.21
Equipo de computación	3.00	1,852.63
Software	3.00	675.00
TOTAL ADMINISTRACION		205,555.18
VENTAS		
Camión (M24)	5.00	26,580.27
TOTAL VENTAS		26,580.27
PRODUCCION		
Maquinaria	10.00	3,163.96
Herramientas	10.00	210.00
Muebles de taller	10.00	357.00
Equipo de cocina	10.00	195.00
Acolchadora	10.00	20,000.00
Máquinas de coser	10.00	15,000.00
Acolchadora continua	10.00	40,000.00
TOTAL PRODUCCION		78,925.96
TOTAL ACTIVOS		311,061.41

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Martín Salas R.

4.2 INTERRELACIÓN DE PRESUPUESTOS

La interrelación de los presupuestos consiste en integrar todos los datos antes presentados, de tal manera que los flujos generados por la empresa SUEÑOS S.A. sean plasmados como base de los Estados Financieros Proforma del siguiente capítulo. Esta interrelación se especifica mediante los cuadros que se presenta a continuación:

4.2.1 Capital de Trabajo Consolidado

Este cuadro resume los requerimientos de recursos necesarios para cumplir con la ejecución normal de las operaciones de la empresa en cada periodo.

SUEÑOS S.A. CÁLCULO REQUERIMIENTOS DE CAPITAL DE TRABAJO CONSOLIDADO (En valores)				
Descripción	Año 2010		Año 2011	
	Valor	Requerido	Valor	Requerido
Sueldos Dpto. Administración	21,840.00	1,820.00	36,600.00	3,050.00
Sueldos Dpto. Ventas	16,800.00	1,400.00	28,080.00	2,340.00
Sueldos Dpto. Producción	67,200.00	5,600.00	78,588.00	6,549.00
Beneficios Sociales Administración	6,923.33	576.94	13,654.68	1,137.89
Beneficios Sociales Ventas	5,691.06	474.26	11,372.78	947.73
Beneficios Sociales Producción	23,244.24	1,937.02	31,990.32	2,665.86
Comisiones	14,016.50	1,168.04	21,461.98	1,788.50
Luz y Agua	1,193.36	99.45	1,312.70	109.39
Mantenimiento	1,420.00	118.33	1,562.00	130.17
Suministros de oficina	1,225.00	102.08	1,347.50	112.29
Combustible transporte quito	1,792.00	149.33	1,971.20	164.27
Transporte provincia	1,032.00	86.00	1,135.20	94.60
Mantenimiento Vehículo	1,450.00	120.83	1,595.00	132.92
Seguros	0.00	0.00	1,813.86	151.16
Imprevistos	1,267.00	105.58	1,393.70	116.14
Telefono fija	1,004.00	83.67	1,104.40	92.03
Telefono móvil	506.00	42.17	556.60	46.38
Arriendo	6,000.00	500.00	6,600.00	550.00
Internet	525.90	43.83	578.49	48.21
Gastos Financieros	0.00	0.00	0.00	0.00
Amortización de Capital	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL EFECTIVO CAJA BANCOS	173,130.39	14,427.53	242,718.42	20,226.54
INVENTARIOS				
Materia Prima	569,935.70	71,244.81	733,841.46	91,738.00
Productos Terminados	631,249.37	47,018.12	846,385.59	65,209.07
Total Inventarios	1,201,185.07	118,262.93	1,580,227.05	156,947.07
CAPITAL DE TRABAJO TOTAL	1,374,315.46	132,690.47	1,822,945.47	177,173.60

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Martin Salas R.

4.2.2 Flujo de Caja Consolidado

En este cuadro se refleja los ingresos y egresos de efectivo realizados por la empresa SUEÑOS S.A. en los periodos 2010 y 2011 respectivamente.

SUEÑOS S.A. PRESUPUESTO DE CAJA (En valores)		
Concepto	Año 2010	Año 2011
INGRESOS		
Aportaciones socio A		
Aportaciones socio B		
Préstamos		
Cobranzas del año		
Almohadas	75,625.16	103,889.29
Sábanas, forros almohadas, f.colchón	237,748.44	315,679.76
Cobertores	197,902.32	267,966.28
Protectores Colchón	63,528.42	87,933.53
Toallas	110,308.54	148,263.88
Douvetts	21,838.67	24,209.57
Cobros año anterior	0.00	124,070.34
Subtotal cobros	706,951.55	1,072,012.64
TOTAL INGRESOS	706,951.55	1,072,012.64
EGRESOS		
Compra de Materia Prima	524,239.45	745,553.26
Compra de Activos Fijos	0.00	0.00
Sueldos Dpto. Administración	21,840.00	36,600.00
Sueldos Dpto. Ventas	16,800.00	28,080.00
Sueldos Dpto. Producción	67,200.00	78,588.00
Beneficios Sociales Administración	6,923.33	13,654.68
Beneficios Sociales Ventas	5,631.06	11,372.78
Beneficios Sociales Producción	23,244.24	31,390.32
Comisiones	14,016.50	21,461.98
Luz y Agua	1,193.36	1,312.70
Mantenimiento	1,420.00	1,562.00
Suministros de oficina	1,225.00	1,347.50
Combustible transporte quito	1,792.00	1,971.20
Transporte provincia	1,032.00	1,135.20
Mantenimiento Vehículo	1,450.00	1,595.00
Seguros	0.00	1,813.86
Imprevistos	1,267.00	1,393.70
Telefono fija	1,004.00	1,104.40
Telefono móvil	506.00	556.60
Arriendo	6,000.00	6,600.00
Internet	525.90	578.49
Proyecto X1 (M1 / M2)	0.00	0.00
Proyecto X3 (M4)	0.00	3,000.00
Proyecto X4 (M5)	0.00	0.00
Proyecto X5 (M6)	0.00	2,000.00
Proyecto X5 (M7)	0.00	0.00
Proyecto X6 (M8 / M9)	0.00	1,000.00
Proyecto X7 (M10 / M11)	0.00	0.00
Proyecto X8 (M12 / M13 / M14)	0.00	7,000.00
Proyecto X10 (M18 / M19 / M20 / M21)	0.00	5,000.00
Proyecto X11 (M24)	0.00	0.00
Proyecto X12 (M25 / M26)	0.00	5,000.00
Gastos Financieros	0.00	0.00
Amortización de Capital	0.00	0.00
15% Participación a Trabajadores	0.00	16,901.68
25% Impuesto a la Renta	0.00	23,944.04
TOTAL EGRESOS	697,369.84	1,052,117.40
SUPERÁVIT/DÉFICIT	9,581.71	19,895.24

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Martín Salas R.

Considerando que el desarrollo del modelo de Planeación presupuestario involucra varios cálculos, cuadros y diagramas integrados por fórmulas, se ha considerado pertinente incluir al presupuesto global como parte de los Anexos Finales; en los cuales se presenta a detalle, la manera en que se obtiene cada uno de los datos que lo conforman.

Debido a que el presente Modelo de Planeación Estratégico Presupuestario y Financiero pretende reflejar la factibilidad financiera del negocio en los próximos períodos; en los Anexos Finales se muestra como se ha desarrollado la proyección económica de los siguientes cinco años, incluyendo la interrelación macro de los ingresos, costos y gastos generados por esta empresa y la correspondiente afectación de los proyectos propuestos en el Plan Estratégico desarrollado en el Capítulo III de este documento.

Como se mencionó al inicio de este Capítulo, en base a los datos que han sido generados, se procederá a la estructuración de los Estados Financieros Proforma que son evaluados en el próximo Capítulo.

5. PLANEACIÓN FINANCIERA

Una vez concretados los presupuestos específicos para la empresa SUEÑOS S.A., es preciso continuar el modelo propuesto con la implementación de un plan financiero que permita visualizar y evaluar la afectación económica del plan estratégico.

Así, mediante la utilización herramientas y metodologías que forman parte de la verificación técnica, se pretende determinar el rendimiento que tendrá la inversión en un período proyectado de cinco años. Vale resaltar, que el análisis financiero de inversiones se constituye en un elemento orientador a las decisiones de aumentar, reducir o retirar capitales asociados a proyectos o alternativas de inversión.

Para analizar los proyectos o inversiones de capital en una empresa es necesario realizar una estimación de los flujos de efectivo, es decir, una proyección de las entradas y salidas de efectivo en un horizonte de tiempo determinado.

Con la finalidad de aceptar el Modelo de Planeación, Estratégico y Presupuestario propuesto, es necesario evaluar los flujos de efectivo totales proyectados por la empresa ahora y a futuro. Por tanto, se deberá considerar los cambios en los flujos de efectivo de la empresa y después decidir si éstos agregan o no valor a la misma.¹

¹ Cfr. S. ROSS., R. WESTERFIELD. (2006). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. México: McGraw-Hill. p. 296.

Como resultado, el plan financiero de este capítulo permitirá reflejar la viabilidad financiera del negocio una vez ejecutados los proyectos establecidos para mejorar la gestión administrativa, productiva y comercial de la empresa, en orientación con los objetivos organizacionales; y mostrar si la inversión realizada por los socios obtendrá un valor de recuperación que incluya: el capital invertido, el costo de oportunidad y un adicional que cubra el diferencial de riesgo asumido

Al final, lo deseable será que tanto la posición financiera como la económica de esta empresa se mantengan en niveles que permitan alcanzar los objetivos empresariales, sin riesgo de incumplir sus compromisos con los accionistas, ni con terceros.

5.1 PRESUPUESTO INICIAL DE INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO

A finales del año 2009, la empresa SUEÑOS S.A., realizó la inversión base para iniciar con el negocio; la misma que permitiría arrancar las operaciones en el año 2010, una vez cubiertos los recursos administrativos, productivos y comerciales requeridos.

En este contexto, la empresa invirtió USD 311.061,41 dólares en activos fijos, USD 78.613.59 dólares en capital de trabajo, y USD 10.325 dólares destinados para los gastos de constitución, sumando en total USD 400.000,00 dólares que constituyen la inversión inicial del proyecto, inyectada por los socios en su totalidad. Como se puede apreciar, no se utilizaron recursos de terceros para el financiamiento inicial. En el cuadro que se presenta a continuación se reflejan los rubros mencionados:

SUEÑOS S.A. INVERSIÓN TOTAL Y FINANCIAMIENTO (En valores)	
Concepto	Año 2009
INVERSIÓN	
INVERSIÓN FIJA	
Terrenos	129,675.00
Edificaciones	50,000.00
Vehículo	38,925.27
Maquinaria Producción	78,925.96
Mubles y enseres	9,906.34
Equipo de oficina	1,101.21
Equipos y paquetes informaticos	2,527.63
Total Inversión Fija	311,061.41
CAPITAL DE TRABAJO	
Efectivo Caja Bancos	78,613.59
Cuentas por cobrar	
Inversiones Temporales	
Inventario de Materia prima	
Inventario de Productos Terminados	
Total Capital de Trabajo	78,613.59
Activo Diferido	
Gastos de constitución	10,325.00
Amortización Acumulada	0.00
Total Activo Diferido	10,325.00
INVERSIÓN TOTAL	400,000.00
FINANCIAMIENTO	
PATRIMONIO	
Capital Social	400,000.00
Reserva Legal	
Utilidades Retenidas	
Utilidad del Ejercicio	
Total Patrimonio	400,000.00
PASIVOS	
Participación Trabajadores	
Impuesto a la Renta	
Proveedores	
Préstamos terceros	
Crédito a Largo Plazo	
Total Pasivo	0.00
DEPRECIACIONES	0.00
AMORTIZACIONES	0.00
TOTAL FINANCIAMIENTO	400,000.00
INVERSIÓN - FINANCIAMIENTO	0.00

Fuente: Investigación Realizada
 Elaborado por: Martin Salas R

5.2 ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA

Para empezar a evaluar una inversión, se necesita establecer estados financieros proforma como base para la elaboración de los flujos de efectivo; con este propósito se hacen necesarias las estimaciones de ventas (ingresos), los costos de ventas y gastos (egresos), y se debe considerar además la inversión total requerida que se analizó anteriormente.

Considerando el horizonte de planeación previsto para la evaluación financiera de este negocio, a lo largo de este capítulo se presentará los datos proyectados para los siguientes cinco años, en referencia al año base o histórico del 2010. Los cálculos específicos de los años 2012, 2013, 2014 y 2015, han sido realizados con el mismo procedimiento que se utilizó para el año 2011, integrando en cada período los proyectos y metas que forman parte del plan estratégico.

El desarrollo total del presupuesto correspondiente a estos periodos, es presentado como parte de los Anexos Finales de este documento.

5.2.1 Pronóstico de Ventas

Como se mencionó en el capítulo anterior, el pronóstico de ventas para el periodo 2011 se proyectó en base a la matriz de presupuesto anual de ventas, desarrollada por W. Rautenstrauch y R. Villers; estableciéndose un porcentaje de incremento promedio del 15 % para las seis líneas de producto.

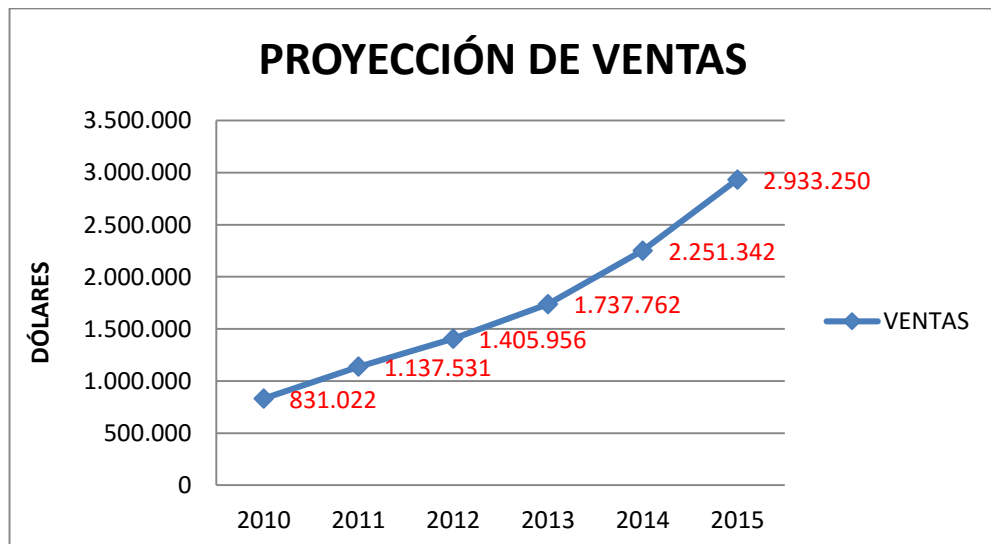
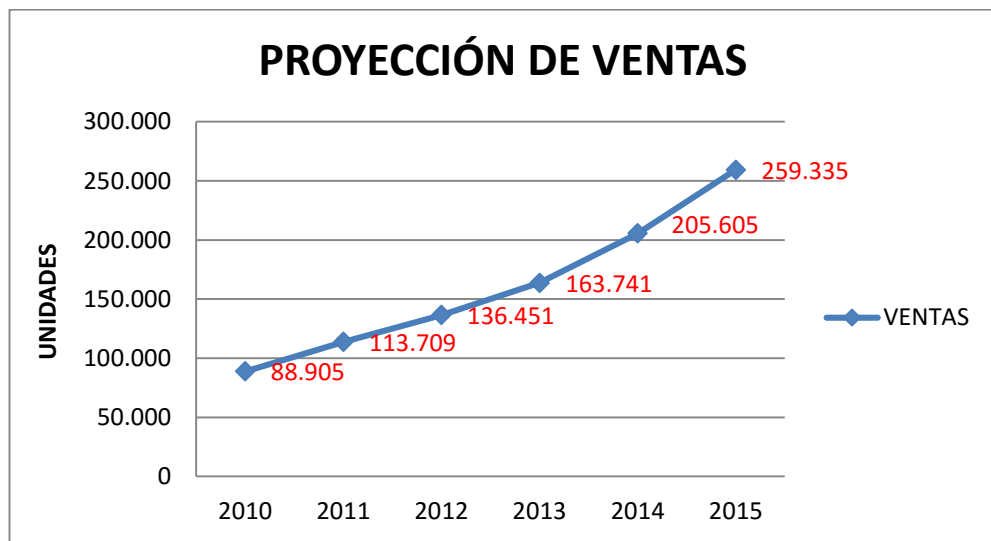
Para el año 2012 se ha previsto mantener la tendencia base de incremento en ventas, con el índice del 15 %, más la inclusión de un 1 % de recompensa por las gestiones relacionadas con los proyectos de mejora administrativa X1, X2, X3 y X4; un 1 % por las gestiones productivas relacionados con los proyectos X5 y X6; y especialmente, un 3% por las mejoras de índole comercial correspondientes a las fases de los Proyectos X10, X11 y X12 desarrollados en este período según el plan estratégico propuesto.

Para el año 2013, se mantiene el volumen total de incremento en ventas logrado en el 2012 del 20 % . Porcentaje que incluye un 5% de recompensa proveniente de los aportes y beneficios generados por los proyectos efectuados en los tres últimos períodos.

Finalmente, para los años 2014 y 2015 se mantiene la tendencia de incremento en ventas de los periodos anteriores, pero sin sobre estimar el ciclo de vida del producto y el nivel de participación en el mercado.

Con este fin se utilizó el método cuantitativo de regresión lineal y correlación, tomando los datos históricos proporcionados por el INEC sobre la oferta y demanda de estas seis líneas de producto del 2000 al 2006, y agregando un factor de corrección lineal que permita mantener la tendencia y recompensar los flujos incrementales generados por los proyectos de expansión productiva y comercial desarrollados durante los años 2014 y 2015.

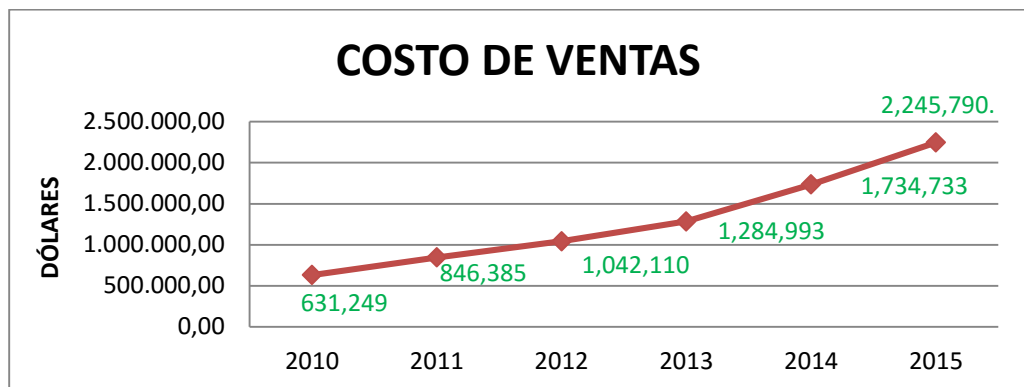
Así, los factores de corrección lineal calculados son de 0.18 y 0.4 respectivamente, proyectando un incremento en ventas del 25 % para cada uno de estos períodos. Los datos obtenidos del INEC y los cálculos de regresión se presentan como parte de los Anexos Finales. En los gráficos siguientes, se muestra la evolución del volumen de ventas en unidades y en dinero durante los períodos evaluados.



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Martín Salas R

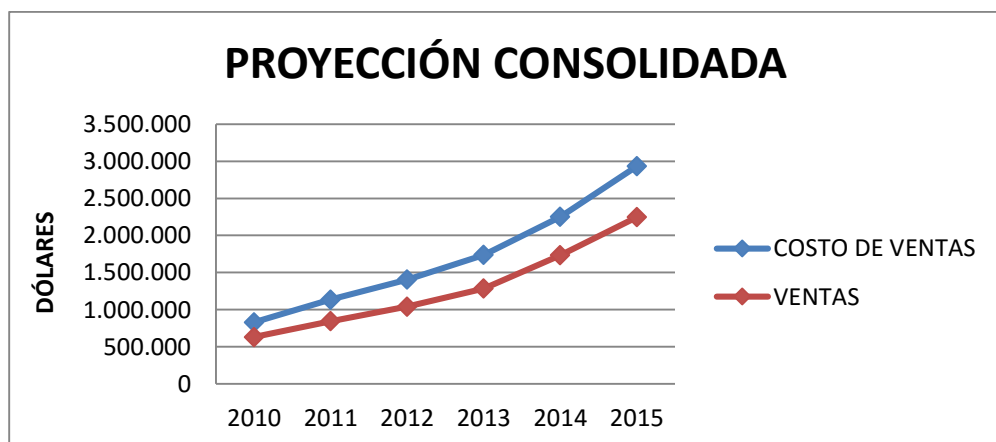
5.2.2 Costo de Ventas

El costo de ventas generado se deriva de la consolidación de recursos económicos que requiere la empresa para cumplir con el volumen de ventas proyectado. En la siguiente matriz se presenta los valores generados por concepto de costo de ventas para cada período.



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Martin Salas R

Una vez establecidos estos valores, es posible combinar ambos gráficos y determinar la brecha o utilidad bruta generada.



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Martin Salas R

5.2.3 Gastos Operacionales

Previo a la obtención de los Estados Financieros Proforma, es necesario determinar los gastos administrativos y de ventas que proyecta la organización para cada período. En este sentido, se involucra los desembolsos de efectivo, fijos y variables, requeridos para mantener en actividad la operación y funcionamiento normal de la empresa fuera del ámbito productivo, y que están directamente ligados a los conceptos de dirección, planeación, y organización de las políticas establecidas para el desarrollo de actividades en las áreas ejecutiva, de distribución, mercadeo, comercialización, promoción, publicidad y ventas.

Se incluye además, los rubros que la empresa necesita para el cumplimiento de los proyectos de mejora administrativos y comerciales que fueron establecidos en el plan estratégico. Estos proyectos fueron:

Proyectos incluidos en los gastos administrativos:

- X1** Levantamiento de Procesos Administrativos.
- X3** Jornadas de capacitación y motivación del Personal.
- X4** Auditoría de resultados y evaluación del desempeño.
- X5** Generación de relaciones comerciales internacionales.
- X6** Calificación estratégica de proveedores nacionales.
- X7** Optimización de recursos de producción.
- X8** Levantamiento de procesos de producción.

SUEÑOS S.A.
GASTOS DE ADMINISTRACION
(En valores)

Detalle	Año 2010			Año 2011			Año 2012			Año 2013			Año 2014			Año 2015		
	Fijo	Variable	Total	Fijo	Variable	Total	Fijo	Variable	Total	Fijo	Variable	Total	Fijo	Variable	Total	Fijo	Variable	Total
Sueldos y salarios	21,840.00	0.00	21,840.00	36,600.00	0.00	36,600.00	42,210.00	0.00	42,210.00	52,320.00	0.00	52,320.00	55,566.00	0.00	55,566.00	58,344.30	0.00	58,344.30
Beneficios sociales	6,323.33	0.00	6,323.33	13,654.68	0.00	13,654.68	15,880.86	0.00	15,880.86	19,773.02	0.00	19,773.02	20,125.67	0.00	20,125.67	21,131.95	0.00	21,131.95
Luz y Agua	0.00	231.45	231.45	0.00	254.60	254.60	0.00	280.05	280.05	0.00	308.06	308.06	0.00	338.87	338.87	0.00	372.75	372.75
Mantenimiento	213.00	0.00	213.00	234.30	0.00	234.30	257.73	0.00	257.73	283.50	0.00	283.50	311.85	0.00	311.85	343.04	0.00	343.04
Suministros de oficina	306.25	0.00	306.25	336.88	0.00	336.88	370.56	0.00	370.56	407.62	0.00	407.62	448.38	0.00	448.38	493.22	0.00	493.22
Combustible transporte quito	0.00	836.00	836.00	0.00	985.60	985.60	0.00	1,084.16	1,084.16	0.00	1,192.58	1,192.58	0.00	1,311.83	1,311.83	0.00	1,443.02	1,443.02
Transporte provincia	0.00	516.00	516.00	0.00	567.60	567.60	0.00	624.36	624.36	0.00	686.80	686.80	0.00	1,510.95	1,510.95	0.00	1,662.05	1,662.05
Mantenimiento Vehículo	725.00	0.00	725.00	797.50	0.00	797.50	877.25	0.00	877.25	1,329.95	0.00	1,329.95	2,122.95	0.00	2,122.95	2,335.24	0.00	2,335.24
Seguros	0.00	0.00	0.00	272.08	0.00	272.08	359.83	0.00	359.83	449.83	0.00	449.83	749.83	0.00	749.83	929.83	0.00	929.83
Imprevistos	315.00	0.00	315.00	346.50	0.00	346.50	381.15	0.00	381.15	419.27	0.00	419.27	461.19	0.00	461.19	507.31	0.00	507.31
Telefono fija	0.00	251.00	251.00	0.00	276.10	276.10	0.00	303.71	303.71	0.00	334.08	334.08	0.00	367.43	367.43	0.00	404.24	404.24
Telefono movil	0.00	125.00	125.00	0.00	137.50	137.50	0.00	151.25	151.25	0.00	152.76	152.76	0.00	168.04	168.04	0.00	184.84	184.84
Internet	0.00	131.45	131.45	0.00	144.60	144.60	0.00	159.05	159.05	0.00	174.96	174.96	0.00	192.46	192.46	0.00	211.70	211.70
Proyecto X1 (M1 / M2)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3,000.00	0.00	3,000.00	7,000.00	0.00	7,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Proyecto X3 (M4)	0.00	0.00	0.00	3,000.00	0.00	3,000.00	3,500.00	0.00	3,500.00	6,000.00	0.00	6,000.00	6,500.00	0.00	6,500.00	7,500.00	0.00	7,500.00
Proyecto X4 (M5)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,500.00	0.00	1,500.00	3,000.00	0.00	3,000.00	4,000.00	0.00	4,000.00	4,500.00	0.00	4,500.00
Proyecto X5 (M6)	0.00	0.00	0.00	2,000.00	0.00	2,000.00	2,500.00	0.00	2,500.00	3,500.00	0.00	3,500.00	5,000.00	0.00	5,000.00	6,000.00	0.00	6,000.00
Proyecto X5 (M7)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	6,000.00	0.00	6,000.00	0.00	0.00	0.00	12,000.00	0.00	12,000.00	0.00	0.00	0.00
Proyecto X6 (M8 / M9)	0.00	0.00	0.00	1,000.00	0.00	1,000.00	2,000.00	0.00	2,000.00	2,500.00	0.00	2,500.00	3,500.00	0.00	3,500.00	4,000.00	0.00	4,000.00
Proyecto X7 (M10 / M11)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3,000.00	0.00	3,000.00	7,000.00	0.00	7,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Proyecto X8 (M12 / M13 / M14)	0.00	0.00	0.00	7,000.00	0.00	7,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Amortización Activo Diferido	2,065.00	0.00	2,065.00	2,065.00	0.00	2,065.00	2,065.00	0.00	2,065.00	2,065.00	0.00	2,065.00	2,065.00	0.00	2,065.00	0.00	0.00	0.00
Depreciación	7,022.42	0.00	7,022.42	7,022.42	0.00	7,022.42	11,255.75	0.00	11,255.75	10,413.21	0.00	10,413.21	14,163.21	0.00	14,163.21	17,973.37	0.00	17,973.37
TOTAL	39,410.00	2,150.90	41,560.90	74,329.35	2,365.99	76,695.34	95,158.13	2,602.59	97,760.72	117,661.39	2,849.24	120,510.63	127,014.08	3,889.63	130,903.71	124,058.85	4,278.60	128,337.45

Fuente: Investigación Realizada
 Elaborado por: Martin Salas R

Proyectos incluidos en los gastos de comercialización y ventas:

X10 Estudio de mercado y análisis del consumidor.

X11 Optimización de la Fuerza de Ventas y Canales de distribución.

X12 Campaña de promoción y publicidad de productos.

Cada uno de los proyectos mencionados, pretende maximizar el volumen de ventas en cada período. El proyecto X10 permitirá conocer en forma técnica al mercado en que se desarrolla la empresa y determinar así las variables que afectan al mismo.

Por su parte, el proyecto X11 incluye la evolución y crecimiento del área de ventas en los cinco períodos conforme al plan estratégico. De esta manera los ejecutivos de ventas que inicialmente son 4 en el 2010, se convierten en 7 para el año 2011, en 12 para el año 2013 y en 18 para el año 2015.

El valor económico requerido para los incrementos previstos tanto en sueldos y salarios como en beneficios sociales, forma parte de los gastos operacionales de venta. Los cálculos específicos se los puede observar en el presupuesto total que se presenta en los Anexos Finales.

En la misma forma que se incluyó los proyectos de carácter administrativo en los gastos operacionales, se incluyen en el presupuesto los proyectos destinados a mejoras comerciales y de venta. A continuación se muestra el presupuesto de gasto de venta para los cinco períodos.

SUEÑOS S.A.
GASTOS DE VENTA
(En valores)

Detalle	Año 2010			Año 2011			Año 2012			Año 2013			Año 2014			Año 2015		
	Fijo	Variable	Total	Fijo	Variable	Total	Fijo	Variable	Total	Fijo	Variable	Total	Fijo	Variable	Total	Fijo	Variable	Total
Sueldos y salarios	16,800.00	0.00	16,800.00	28,080.00	0.00	28,080.00	29,484.00	0.00	29,484.00	48,818.70	0.00	48,818.70	51,259.64	0.00	51,259.64	84,015.79	0.00	84,015.79
Beneficios sociales	5,691.06	0.00	5,691.06	11,372.78	0.00	11,372.78	11,963.82	0.00	11,963.82	19,870.41	0.00	19,870.41	20,805.43	0.00	20,805.43	31,173.41	0.00	31,173.41
Comisiones	0.00	14,016.50	14,016.50	0.00	21,461.98	21,461.98	0.00	28,001.04	28,001.04	0.00	36,084.29	36,084.29	0.00	48,783.55	48,783.55	0.00	65,831.26	65,831.26
Luz y Agua	0.00	231.45	231.45	0.00	254.60	254.60	0.00	280.05	280.05	0.00	308.06	308.06	0.00	338.87	338.87	0.00	372.75	372.75
Mantenimiento	213.00	0.00	213.00	234.30	0.00	234.30	257.73	0.00	257.73	283.50	0.00	283.50	311.85	0.00	311.85	343.04	0.00	343.04
Suministros de oficina	306.25	0.00	306.25	336.88	0.00	336.88	370.56	0.00	370.56	407.62	0.00	407.62	448.38	0.00	448.38	493.22	0.00	493.22
Combustible transporte quito	0.00	896.00	896.00	0.00	985.60	985.60	0.00	1,084.16	1,084.16	0.00	1,192.58	1,192.58	0.00	1,311.83	1,311.83	0.00	1,443.02	1,443.02
Transporte provincia	0.00	516.00	516.00	0.00	567.60	567.60	0.00	624.36	624.36	0.00	686.80	686.80	0.00	1,510.95	1,510.95	0.00	1,662.05	1,662.05
Mantenimiento Vehículo	725.00	0.00	725.00	797.50	0.00	797.50	877.25	0.00	877.25	964.98	0.00	964.98	2,122.95	0.00	2,122.95	2,335.24	0.00	2,335.24
Seguros	0.00	0.00	0.00	272.08	0.00	272.08	359.83	0.00	359.83	449.83	0.00	449.83	749.83	0.00	749.83	929.83	0.00	929.83
Imprevistos	315.00	0.00	315.00	346.50	0.00	346.50	381.15	0.00	381.15	419.27	0.00	419.27	461.19	0.00	461.19	507.31	0.00	507.31
Telefono fija	0.00	251.00	251.00	0.00	276.10	276.10	0.00	303.71	303.71	0.00	334.08	334.08	0.00	367.49	367.49	0.00	404.24	404.24
Telefono movil	0.00	125.00	125.00	0.00	137.50	137.50	0.00	151.25	151.25	0.00	166.38	166.38	0.00	183.01	183.01	0.00	201.31	201.31
Internet	0.00	131.45	131.45	0.00	144.60	144.60	0.00	159.05	159.05	0.00	174.96	174.96	0.00	192.46	192.46	0.00	211.70	211.70
Proyecto X10 (M18 / M19 / M20 / M21)	0.00	0.00	0.00	5,000.00	0.00	5,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Proyecto X11 (M24)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	500.00	0.00	500.00	0.00	0.00	0.00	1,000.00	0.00	1,000.00	0.00	0.00	0.00
Proyecto X12 (M25 / M26)	0.00	0.00	0.00	5,000.00	0.00	5,000.00	7,000.00	0.00	7,000.00	10,000.00	0.00	10,000.00	10,000.00	0.00	10,000.00	15,000.00	0.00	15,000.00
Depreciación	5,316.05	0.00	5,316.05	5,316.05	0.00	5,316.05	14,316.05	0.00	14,316.05	26,316.05	0.00	26,316.05	26,316.05	0.00	26,316.05	26,316.05	0.00	26,316.05
TOTAL	29,366.36	16,167.40	45,533.76	56,756.09	23,827.97	80,584.06	65,510.40	30,603.63	96,114.03	107,530.35	38,947.14	146,477.49	113,475.32	52,688.16	166,163.47	161,113.89	70,126.33	231,240.22

Fuente: Investigación Realizada
 Elaborado por: Martin Salas R

5.2.4 Gastos Financieros

Si bien es cierto que la empresa no requiere de préstamos bancarios para los tres primeros períodos proyectados, en los años 2014 y 2015 se ha previsto el desarrollo de una expansión productiva y comercial que requiere de recursos económicos de terceros que apalanquen estos proyectos. A continuación se presenta las tablas de amortización de los préstamos a ser solicitados durante los períodos 2014 y 2015 respectivamente:

SUEÑOS S.A. TABLA DE AMORTIZACIÓN (2014) (En valores)					
INSTITUCIÓN FINANCIERA	CFN	UM	CREDITO INDUSTRIAL		
MONTO	200,000.00	ANUAL	(EXPANSION DE LA PRODUCCION)		
TASA DE INTERÉS	13.00%	AÑOS			
NÚMERO DE PERÍODOS	10	UM			
CUOTA	36,857.91	UM			
Período	Valor Inicio	Intereses	Amortiz	Cuota	Capital Reducido
01-ene-14	200,000.00	0	0	0	200,000.00
31-dic-14	200,000.00	26,000.00	10,857.91	36,857.91	189,142.09
31-dic-15	189,142.09	24,588.47	12,269.44	36,857.91	176,872.65
31-dic-16	176,872.65	22,993.44	13,864.47	36,857.91	163,008.18
31-dic-17	163,008.18	21,191.06	15,666.85	36,857.91	147,341.34
31-dic-18	147,341.34	19,154.37	17,703.54	36,857.91	129,637.80
31-dic-19	129,637.80	16,852.91	20,005.00	36,857.91	109,632.80
31-dic-20	109,632.80	14,252.26	22,605.65	36,857.91	87,027.15
31-dic-21	87,027.15	11,313.53	25,544.38	36,857.91	61,482.77
31-dic-22	61,482.77	7,992.76	28,865.15	36,857.91	32,617.62
31-dic-23	32,617.62	4,240.29	32,617.62	36,857.91	0.00
TOTAL		168,579.11	200,000.00	368,579.11	

SUEÑOS S.A. TABLA DE AMORTIZACIÓN (2015) (En valores)					
INSTITUCIÓN FINANCIERA	PRODUBANCO	UM	CREDITO COMERCIAL		
MONTO	70,000.00	ANUAL	(COMPRA DE OFICINAS PARA VENTAS)		
TASA DE INTERÉS	13.00%	AÑOS			
NÚMERO DE PERÍODOS	5	UM			
CUOTA	19,902.02	UM			
Período	Valor Inicio	Intereses	Amortiz	Cuota	Capital Reducido
01-ene-15	70,000.00	0	0	0	70,000.00
31-dic-15	70,000.00	9,100.00	10,802.02	19,902.02	59,197.98
31-dic-16	59,197.98	7,695.74	12,206.28	19,902.02	46,991.70
31-dic-17	46,991.70	6,108.92	13,793.10	19,902.02	33,198.60
31-dic-18	33,198.60	4,315.82	15,586.20	19,902.02	17,612.41
31-dic-19	17,612.41	2,289.61	17,612.41	19,902.02	0.00
TOTAL		29,510.09	70,000.00	99,510.09	

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Martin Salas R

5.2.5 Estado de Resultados Proforma

Una vez establecidos los datos y valores anteriormente desarrollados, corresponde al plan integrar cada uno de estos mediante la estructuración del **Estado de Resultados Proforma o Estado de Pérdidas y Ganancias**. Éste incluye además, los rubros calculados por concepto de Impuestos, Participaciones y Reserva Legal, previo a la obtención de la Utilidad Neta generada en cada período.

SUEÑOS S.A. ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS (En valores)						
Concepto	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
VENTAS						
Almohadas	97,014.06	124,667.15	154,089.42	190,454.52	244,557.71	314,840.98
Cobertores	309,814.71	378,815.71	468,199.48	578,694.55	752,923.48	980,652.02
Cobijas	168,631.39	321,559.53	397,450.08	491,248.29	637,310.44	828,005.38
Protectores y Forros	86,744.42	105,520.24	130,407.32	161,183.45	208,049.29	269,107.71
Sábanas	144,811.98	177,916.65	219,895.41	271,790.73	354,542.90	462,836.54
Varios	24,005.33	29,051.48	35,914.55	44,390.38	53,958.16	77,807.66
Ventas Totales	831,021.89	1,137,530.76	1,405,956.25	1,737,761.93	2,251,341.98	2,933,250.29
COSTO DE VENTAS						
Inventario Inicial Productos Terminados	0.00	47,018.12	65,209.07	80,353.07	99,169.98	133,849.61
Costo de Producción	678,267.50	864,576.54	1,057,254.41	1,303,810.06	1,769,412.70	2,285,452.56
Inventario Final Productos Terminados	47,018.12	65,209.07	80,353.07	99,169.98	133,849.61	173,511.51
Total Costo de Ventas	631,249.37	846,385.59	1,042,110.40	1,284,993.15	1,734,733.08	2,245,790.66
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	199,772.52	291,145.17	363,845.85	452,768.78	516,608.90	687,459.62
Gastos de Venta	45,533.76	80,584.06	96,114.03	146,477.49	166,163.47	231,240.22
Gastos Administrativos	41,560.90	76,695.34	97,760.72	120,510.63	130,903.71	128,337.45
UTILIDAD OPERACIONAL	112,677.86	133,865.76	169,971.10	185,780.67	219,541.71	327,881.95
Gastos Financieros	0.00	0.00	0.00	0.00	26,000.00	33,688.47
UTILIDAD REPARTIBLE	112,677.86	133,865.76	169,971.10	185,780.67	193,541.71	294,193.48
15% Participación a Trabajadores	16,901.68	20,079.86	25,495.66	27,867.10	29,031.26	44,129.02
UTIL. ANTES IMPUESTOS	95,776.18	113,785.90	144,475.43	157,913.57	164,510.46	250,064.46
25% Impuesto a la Renta	23,944.04	28,446.47	36,118.86	39,478.39	41,127.61	62,516.11
UTIL. DESPUES IMPUESTOS	71,832.13	85,339.42	108,356.57	118,435.18	123,382.84	187,548.34
10 % Reserva Legal	7,183.21	8,533.94	10,835.66	11,843.52	12,338.28	18,754.83
UTILIDAD NETA	64,648.92	76,805.48	97,520.92	106,591.66	111,044.56	168,793.51

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Martin Salas R

5.2.6 Presupuesto de Caja

El presupuesto de caja previsto para los períodos proyectados, se desarrolla en iguales condiciones al presupuesto de caja que se cálculo para el año 2011 en el capítulo anterior.

Inicialmente, se determina si han existido aportes económicos de los socios o de terceros como parte de los ingresos; tal es el caso de los períodos 2014 y 2015, donde figuran las aportaciones obtenidas de los préstamos de USD 200.000 y USD 70.000 que se analizó anteriormente; más un aporte en el 2015 de USD 50.000 proveniente de uno de los socios.

A continuación, este presupuesto incluye los ingresos monetarios por concepto de cobranza de las ventas generadas en cada una de las líneas de producto; obteniéndose así, la suma de ingresos totales.

En cuanto a los egresos de efectivo ocasionados, corresponde integrar los valores provenientes del cálculo de capital de trabajo requerido en cada periodo; el mismo que incluye los costos y gastos de producción, costos y gastos operacionales, costos y gastos financieros, y los desembolsos referidos a impuestos, participaciones y reserva legal, previo al cálculo del déficit o superávit de efectivo generado por la empresa en cada período.

Cabe señalar que parte de los egresos de efectivo incluyen también a los desembolsos por compra de materia prima y la inversión realizada en activos.

SUEÑOS S.A. PRESUPUESTO DE CAJA						
Concepto	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
INGRESOS						
Apartecinar sucia A						
Apartecinar sucia B						50,000.00
Prótesis					200,000.00	70,000.00
Cubranza del año						
Almohada	75,625.16	103,889.29	128,407.85	158,712.10	203,798.09	262,367.48
Sábanas, farras almohada, f. colchón	237,748.44	315,679.76	390,166.23	482,245.46	627,436.23	817,210.02
Cabotaje	197,902.32	267,966.28	331,208.40	409,373.58	531,092.03	690,004.48
Protección Colchón	63,528.42	87,933.53	108,672.77	134,319.54	173,374.41	224,256.42
Taillar	110,308.54	148,263.88	183,246.18	226,492.28	295,452.42	385,697.12
Deporte	21,838.67	24,209.57	29,928.79	36,991.98	44,965.13	64,839.72
Cubranza anterior	0.00	124,070.34	189,588.46	234,326.04	289,626.99	375,223.66
Subtotal cubrir	706,951.55	1,072,012.64	1,361,218.67	1,682,468.98	2,165,745.30	2,819,598.90
TOTAL INGRESOS	706,951.55	1,072,012.64	1,361,218.67	1,682,468.98	2,165,745.30	2,819,598.90
EGRESOS						
Compra de Materia Prima	524,239.45	745,553.26	911,223.49	1,147,544.71	1,517,097.31	2,016,423.15
Compra de Activos Fijos	0.00	0.00	58,500.00	60,000.00	200,000.00	120,000.00
Sueldos Dpto. Administración	21,840.00	36,600.00	42,210.00	52,920.00	55,566.00	58,344.30
Sueldos Dpto. Ventas	16,800.00	28,080.00	29,484.00	48,818.70	51,259.64	84,015.79
Sueldos Dpto. Producción	67,200.00	78,588.00	82,517.40	86,643.27	145,360.66	152,628.69
Beneficiarios Sociales Administración	6,923.33	13,654.68	15,880.86	19,773.02	20,125.67	21,131.95
Beneficiarios Sociales Ventas	5,691.06	11,372.78	11,963.82	19,870.41	20,805.43	31,173.41
Beneficiarios Sociales Producción	23,244.24	31,990.32	33,654.24	35,244.95	54,839.94	57,581.94
Comisiones	14,016.50	21,461.98	28,001.04	36,084.29	48,783.55	65,831.26
Luz y Agua	1,193.36	1,312.70	1,442.97	1,588.37	2,816.68	3,098.34
Mantenimiento	1,420.00	1,562.00	1,718.20	1,890.02	2,806.68	3,087.35
Suministrar de oficina	1,225.00	1,347.50	1,482.25	1,630.48	1,793.52	1,972.87
Combustible transporte quita	1,792.00	1,971.20	2,168.32	2,385.15	2,623.67	2,886.03
Transporte provincia	1,032.00	1,135.20	1,248.72	1,373.59	3,021.90	3,324.09
Mantenimiento Vehículo	1,450.00	1,595.00	1,754.50	2,894.93	4,245.89	4,670.48
Seguros	0.00	1,813.86	2,398.86	2,998.86	4,998.86	6,198.86
Imprevistos	1,267.00	1,393.70	1,533.07	1,686.38	1,855.01	2,040.52
Telefonía fija	1,004.00	1,104.40	1,214.84	1,336.32	1,469.96	1,616.95
Telefonía móvil	506.00	556.60	612.26	659.87	725.36	798.45
Arriendo	6,000.00	6,600.00	7,260.00	7,986.00	0.00	0.00
Internet	525.90	578.49	636.34	699.97	769.97	846.97
Proyecto X1 (M1/M2)	0.00	0.00	3,000.00	7,000.00	0.00	0.00
Proyecto X3 (M4)	0.00	3,000.00	3,500.00	6,000.00	6,500.00	7,500.00
Proyecto X4 (M5)	0.00	0.00	1,500.00	3,000.00	4,000.00	4,500.00
Proyecto X5 (M6)	0.00	2,000.00	2,500.00	3,500.00	5,000.00	6,000.00
Proyecto X5 (M7)	0.00	0.00	6,000.00	0.00	12,000.00	0.00
Proyecto X6 (M8/M9)	0.00	1,000.00	2,000.00	2,500.00	3,500.00	4,000.00
Proyecto X7 (M10/M11)	0.00	0.00	3,000.00	7,000.00	0.00	0.00
Proyecto X8 (M12/M13/M14)	0.00	7,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Proyecto X10 (M18/M19/M20/M21)	0.00	5,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Proyecto X11 (M24)	0.00	0.00	500.00	0.00	1,000.00	0.00
Proyecto X12 (M25/M26)	0.00	5,000.00	7,000.00	10,000.00	10,000.00	15,000.00
Gastos Financieros	0.00	0.00	0.00	0.00	26,000.00	33,688.47
Amortización de Capital	0.00	0.00	0.00	0.00	10,857.91	23,071.46
15% Participación a Trabajadores	0.00	16,901.68	20,079.86	25,495.66	27,867.19	29,031.26
25% Impuesto a Renta	0.00	23,944.04	28,446.47	36,118.86	39,478.29	41,127.61
TOTAL EGRESOS	697,369.84	1,052,117.40	1,314,432.52	1,634,643.81	2,287,169.60	2,801,590.21
SUPERÁVIT/DÉFICIT	9,581.71	19,895.24	46,786.15	47,817.18	78,575.70	138,008.69
TRANSACCIONES FINANCIERAS SIN AJUSTE						
Superávit/Déficit	9,581.71	19,895.24	46,786.15	47,817.18	78,575.70	138,008.69
Saldo Inicial de Caja	78,613.59	83,102.19	113,753.08	140,595.63	173,776.19	225,134.20
Saldo Final de Caja	88,195.30	102,997.43	160,539.23	188,412.80	252,351.89	363,142.89
TRANSACCIONES FINANCIERAS AJUSTADAS						
Superávit/Déficit	9,581.71	19,895.24	46,786.15	47,817.18	78,575.70	138,008.69
Saldo Inicial de Caja	78,613.59	83,102.19	113,753.08	140,595.63	173,776.19	225,134.20
Subtotal	88,195.30	102,997.43	160,539.23	188,412.80	252,351.89	363,142.89
Prótesis	0.00	10,755.65	0.00	0.00	0.00	0.00
Cancelaciones	0.00	0.00	10,755.65	0.00	0.00	0.00
Inversiones Temporales	5,093.11	0.00	9,187.95	14,636.61	27,217.70	69,817.86
SALDO FINAL DE CAJA	83,102.19	113,753.08	140,539.23	173,776.19	225,134.20	293,325.03

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Martin Salas R

5.2.7 Balance General Proforma

Previo a la fase de análisis financiero que concluye el modelo de la planeación propuesto para esta empresa, el Balance General Proforma representa la imagen principal de la estructura de la empresa en cada uno de los cinco períodos proyectados.

Tal como se puede observar más adelante, el Balance General Proforma proyectado para la empresa SUEÑOS S.A, recoge la información de todos los estados financieros anteriores y presupuestos específicos generados; de tal manera de sintetizar los datos para reflejar el nivel económico de los activos, pasivos y patrimonio en cada período, y su evolución en conjunto.

Considerando que el modelo propuesto, pretende reflejar la afectación estratégica, presupuestaria y financiera de las decisiones adoptadas por la empresa, el Balance General Proforma permite evaluar también la confiabilidad del programa creado a manera de simulador y que se muestra como parte de los Anexos Finales. Ya que a pesar de cualquier cambio realizado en las matrices de ingreso de datos, el balance de la ecuación contable de **pasivo más patrimonio igual al total de activos**, sigue sin sufrir cambios o descuadre alguno.

En el Balance General presentado, se puede observar el desarrollo económico y comercial de las actividades de la empresa; un ejemplo, es el incremento en los volúmenes de inventarios de materia prima y producto terminado

entre cada período. Así como los niveles de efectivo en caja bancos, o los niveles de cuentas por cobrar entre cada período.

De igual manera, al apreciar el desarrollo de los valores en Activos Fijos que posee esta empresa en cada uno de los períodos proyectados, se puede observar el crecimiento de la inversión con el objetivo de expandir las operaciones productivas y comerciales. Un ejemplo de ello, es el crecimiento que se avizora en los años 2014 y 2015, donde los activos fijos crecieron en USD 200.000 y 120.000 respectivamente para la compra de maquinaria, equipos, bienes inmuebles y vehículos.

En cuanto a los Activos Diferidos, se puede observar como la amortización ejecutada permite cubrir este rubro en los cinco períodos. De esta manera, luego de aplicadas las variaciones operacionales del Activo Corriente, y las deducciones provenientes de depreciaciones y amortizaciones, se puede observar como el Activo Total de esta empresa crece de USD 629.618,91 dólares en el año 2010 hasta USD 1'838.134,55 dólares en el año 2015, triplicando su monto.

Por su parte, la evolución de los pasivos muestra como el principal rubro del pasivo corriente es la cuenta por pagar a proveedores; y del largo plazo, los préstamos bancarios obtenidos en el 2014 y 2015 para apalancar la inversión del proyecto. Así, el patrimonio mantiene su estructura integrada por reservas legales, y utilidades generadas y retenidas en cada período, más un porte de los socios de USD 50.000 dólares en el 2015.

SUEÑOS S.A. BALANCE GENERAL PROFORMA (En valores)						
Concepto	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
ACTIVO						
Activo Corriente						
Caja Bancos	83,102.19	113,753.08	140,595.63	173,776.19	225,134.20	293,325.03
Cuentas por cobrar	124,070.34	189,588.46	234,326.04	289,626.99	375,223.66	488,875.05
Inversiones Temporales	5,093.11	5,093.11	14,281.06	28,917.67	56,135.36	125,953.22
Inventario de Materia Prima	71,244.81	91,738.00	114,922.19	144,828.85	191,964.81	255,011.21
Inventario de Productos Terminados	47,018.12	65,209.07	80,353.07	99,169.98	133,849.61	173,511.51
Total Activo Corriente	330,528.57	465,381.71	584,477.99	736,319.69	982,307.64	1,336,676.02
Activo no corriente						
Activo Fijo						
Terrenos	129,675.00	129,675.00	129,675.00	129,675.00	129,675.00	129,675.00
Edificaciones	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	85,000.00	165,000.00
Vehículo	38,925.27	38,925.27	83,925.27	143,925.27	143,925.27	158,925.27
Maquinaria	78,925.96	78,925.96	78,925.96	78,925.96	223,925.96	223,925.96
Muebles y enseres	9,906.34	9,906.34	9,906.34	9,906.34	29,906.34	49,906.34
Equipo de oficina	1,101.21	1,101.21	3,101.21	3,101.21	3,101.21	5,601.21
Equipos y paquetes informaticos	2,527.63	2,527.63	14,027.63	14,027.63	14,027.63	16,527.63
Depreciación Acumulada	20,231.07	40,462.14	73,926.54	118,548.40	181,420.26	248,102.88
Total activo fijo	290,830.34	270,599.27	295,634.87	311,013.01	448,141.15	501,458.53
Activo Diferido						
Gastos de constitución	10,325.00	10,325.00	10,325.00	10,325.00	10,325.00	10,325.00
Amortización Acumulada	2,065.00	4,130.00	6,195.00	8,260.00	10,325.00	10,325.00
Total Activo Diferido	8,260.00	6,195.00	4,130.00	2,065.00	0.00	0.00
TOTAL ACTIVO	629,618.91	742,175.98	884,242.86	1,049,397.70	1,430,448.79	1,838,134.55
PASIVO						
Pasivo Corriente						
15% Participación a Trabajadores	16,901.68	20,079.86	25,495.66	27,867.10	29,031.26	44,129.02
25% Impuesto a la Renta	23,944.04	28,446.47	36,118.86	39,478.39	41,127.61	62,516.11
Proveedores	116,941.06	125,722.44	157,100.21	198,088.90	263,801.68	350,524.29
Préstamos terceros	0.00	10,755.65	0.00	0.00	0.00	0.00
Total Pasivo Corriente	157,786.78	185,004.43	218,714.73	265,434.39	333,960.55	457,169.43
Pasivo a Largo Plazo						
Préstamo Bancario	0.00	0.00	0.00	0.00	189,142.09	236,070.63
Total Pasivo Largo Plazo	0.00	0.00	0.00	0.00	189,142.09	236,070.63
TOTAL PASIVO	157,786.78	185,004.43	218,714.73	265,434.39	523,102.64	693,240.06
PATRIMONIO						
Capital	400,000.00	400,000.00	400,000.00	400,000.00	400,000.00	450,000.00
Reserva Legal	7,183.21	15,717.16	26,552.81	38,396.33	50,734.61	69,489.45
Utilidades Retenidas	0.00	64,648.92	141,454.40	238,975.32	345,566.97	456,611.53
Utilidad del ejercicio	64,648.92	76,805.48	97,520.92	106,591.66	111,044.56	168,793.51
Total patrimonio	471,832.13	557,171.56	665,528.13	783,963.31	907,346.15	1,144,894.49
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	629,618.91	742,175.98	884,242.86	1,049,397.70	1,430,448.79	1,838,134.55
ACTIVO - PASIVO Y PATRIMONIO	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Martin Salas R

5.3 EVALUACIÓN FINANCIERA

Actualmente, se continúa discutiendo si la rentabilidad de un negocio o proyecto es el objetivo principal a lo largo del tiempo; pues para muchos, el rendimiento económico de una empresa se constituye en un "medio" para alcanzar objetivos de más trascendencia como: permanecer en el tiempo, crear una marca, una imagen, facilitar el desarrollo de los empleados y la comunidad, proveer al mercado de nuevas alternativas más de calidad y precio, aportar al Fisco o reducir el desempleo. Pues bien, a este argumento otros especialistas responden que para el inversionista la meta única es la ganancia sobre el capital invertido.²

Para solucionar esta controversia, se puede decir, sin lugar a discusión que, la rentabilidad de un negocio o proyecto (lucrativa o social), es alcanzar una "condición" que garantice la continuidad de este emprendimiento, sea que el capital haya sido aportado por accionistas, terceros o de ambos en conjunto.

"Si en el cielo hubieran arcángeles, estos también deberían preocuparse de las finanzas", ya que una medida del manejo efectivo de los recursos, es el costo - beneficio económico resultante". (Peter Drucker)

Bajo lo anteriormente expuesto, corresponde al modelo propuesto recoger toda la información generada en los planes estratégico, presupuestario y financiero desarrollados, y así evaluar la conveniencia y afectación económica de su ejecución en el tiempo.

² Cfr. CIFRA CONSULTORES (2002). **Análisis Financiero**. Ecuador- Quito: Material Seminario. p. 19

Para el efecto, en los siguientes numerales se presentan herramientas y metodología técnica que permitirá evaluar la rentabilidad de la inversión y las decisiones tomadas en los ámbitos administrativos, productivos y comerciales; para posteriormente dilucidar sobre los beneficios o inconvenientes que resultaren de su aplicación.

5.3.1 Análisis del Punto de Equilibrio

El objetivo de este cálculo, es determinar el volumen de producción con el cual el ingreso total de la empresa en cada línea de producto, iguala los costos y gastos totales requeridos, que son la suma de los costos fijos más los variables.

En el modelo propuesto, es importante aprovechar la participación porcentual que genera cada uno de los 42 productos, tanto en volumen como en aporte económico, para determinar en promedio los puntos de equilibrio de cada una de las seis líneas de producto. Así, la disgregación de costos y gastos que se puede observar en el Presupuesto Global presentado en los Anexos Finales, permite obtener en forma sistematizada los puntos de equilibrio en cantidades y valores a través de la aplicación del “Método del Margen de Contribución”.

A manera de ejemplo, se presenta a continuación la determinación del punto de equilibrio promedio para la línea de cobertores, en cada uno de los períodos proyectados.

SUEÑOS S.A.
INFORMACIÓN RELATIVA AL PUNTO DE EQUILIBRIO
(En cantidades y valores)

Descripción	COBERTORES					
	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
COSTOS FIJOS						
Costos de Producción	41,125.62	46,142.01	48,709.05	51,154.91	83,926.05	88,106.16
Gastos de Ventas	10,580.96	17,623.49	19,226.41	31,750.62	33,549.41	51,431.60
Gastos de Administración	13,761.11	22,667.28	27,308.08	34,019.12	36,090.68	36,894.49
Gastos Financieros	0.00	0.00	0.00	0.00	10,476.31	13,574.75
TOTAL	65,467.69	86,432.79	95,243.54	116,924.64	164,042.45	190,007.00
COSTOS VARIABLES						
Costos de Producción	209,067.78	237,128.78	298,211.55	375,720.46	500,306.76	664,260.62
Gastos de Ventas	7,466.51	8,474.69	10,736.43	13,526.95	17,998.52	23,735.43
Gastos de Administración	266.07	254.30	281.44	308.11	423.80	467.33
TOTAL	216,800.37	245,857.76	309,229.41	389,555.52	518,729.07	688,463.39
PRODUCCIÓN						
En unidades	11,492.00	12,417.00	14,881.00	17,857.40	22,638.00	28,629.00
COSTOS VARIABLES UNITARIOS						
Promedio por unidad	18.8653	19.8001	20.7802	21.8148	22.9141	24.0478
PRECIO DE VENTA						
Promedio por unidad	29.1398	30.9819	31.9111	32.8684	33.8545	34.8701
Punto de Equilibrio						
En unidades	6,372	7,730	8,557	10,578	14,994	17,557
En valores	185,674.91	239,482.92	273,052.01	347,680.36	507,621.04	612,211.56

Fuente: Investigación Realizada
 Elaborado por: Martin Salas R

Como se puede observar, este cálculo incluye a los costos fijos de producción, ventas, administrativos y financieros; así como los respectivos costos variables, obtenidos de los 13 productos que componen esta línea.

Para el cálculo, es necesario especificar además, el volumen de producción total proyectado, el precio de venta promedio por unidad, y determinar el costo variable unitario con los datos proporcionados; para proceder a continuación, con la aplicación del Método del Margen de Contribución que muestra las cantidades y valores necesarios para alcanzar el punto de equilibrio.

El punto de equilibrio en unidades, se determina al dividir los costos fijos totales para la diferencia entre el precio de venta por unidad y el costo variable unitario; mientras que en valores, el punto de equilibrio es el resultado de dividir los costos fijos totales, entre el resultado de restar uno menos la razón entre el costo variable unitario sobre el precio de venta por unidad. A continuación, el resumen de puntos de equilibrio en unidades y en valores para las seis líneas de producto:

SUEÑOS S.A. INFORMACIÓN RELATIVA AL PUNTO DE EQUILIBRIO (En cantidades y valores)						
Descripción	ALMOHADAS					
	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
Punto de Equilibrio						
En unidades	16,796	20,309	24,483	30,892	40,014	43,347
En valores	65,750.42	88,840.54	110,310.81	143,365.10	191,268.27	213,418.29
Descripción	COBERTORES					
	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
Punto de Equilibrio						
En unidades	6,372	7,730	8,557	10,578	14,994	17,557
En valores	185,674.91	239,482.92	273,052.01	347,680.36	507,621.04	612,211.56
Descripción	COBIJAS					
	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
Punto de Equilibrio						
En unidades	26,420	42,407	48,633	61,151	82,251	92,159
En valores	123,201.83	257,034.25	303,614.30	393,212.49	544,760.72	628,691.19
Descripción	PROTECTORES Y FORROS DE COLCHON					
	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
Punto de Equilibrio						
En unidades	3,541	3,868	4,424	5,565	7,776	8,969
En valores	51,948.81	60,019.54	70,707.60	91,609.73	131,836.90	156,622.83
Descripción	SABANAS					
	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
Punto de Equilibrio						
En unidades	4,966	6,009	7,268	9,356	13,271	15,678
En valores	73,761.28	95,358.83	118,796.64	157,500.38	230,111.81	280,003.30
Descripción	VARIOS					
	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
Punto de Equilibrio						
En unidades	683	936	1,068	1,327	1,714	2,212
En valores	9,837.12	14,183.83	16,660.58	21,321.85	28,363.03	37,702.28

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Martín Salas R

Considerando que esta empresa produce y vende diversos productos, una manera de determinar el punto de equilibrio sería establecer el mismo a través del cálculo de la mezcla ventas, donde la participación porcentual de cada línea de productos en las ventas totales proyectadas en dinero, permitiría estimar un promedio ponderado del margen de contribución, y la cantidad de unidades necesarias para estar en equilibrio.

No obstante, el modelo propuesto determina automáticamente las cantidades proyectadas de cada línea producto en cada uno de los períodos, y utiliza los pesos porcentuales en ventas únicamente para distribuir los costos fijos y variables de carácter operacional. Así, el modelo utiliza los costos de producción precisos para cada línea de producto, y el resultado del punto equilibrio obtenido contiene mayor exactitud que el calculado mediante el promedio ponderado de la mezcla de ventas.

Del cuadro resumen que se presentó anteriormente, se puede resaltar que el volumen más alto de unidades que se necesita para estar en equilibrio proviene de las líneas de almohadas y cobijas durante los cinco períodos; mientras que en valores monetarios, los montos más elevados se los registra en cobertores y cobijas.

En este contexto, es claro que la empresa deberá acrecentar sus esfuerzos en alcanzar los volúmenes que permitan mantener y superar el punto de equilibrio de estas cuatro líneas de producto; con el fin primordial de obtener mayor rentabilidad y afectar en lo mínimo su presupuesto.

5.3.2 Determinación de la Tasa de Descuento

Para evaluar financieramente un proyecto o negocio, es factible utilizar como Tasa de Descuento al Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC); término que permitirá expresar la tasa de rendimiento mínimo requerido por la compañía, y se utilizará para traer a valor presente los flujos de efectivo generados por el proyecto en los períodos proyectados.

Como se muestra más adelante, al realizar una inversión, tanto accionistas como acreedores buscan obtener un VAN positivo que determinará la aceptación del negocio o proyecto, si al descontar los flujos de efectivo, el rendimiento obtenido supera al rendimiento mínimo requerido por el costo de capital, en este caso al (CPPC).

Previo a la obtención del Costo de Capital de la empresa, es necesario analizar cada uno de sus componentes:

5.3.2.1 Costo del Capital de la Deuda (K_d)

El costo de la deuda es el rendimiento que los acreedores de una empresa piden sobre nuevos préstamos, es decir, este costo no es más que la tasa de interés que la empresa debe pagar por nuevos préstamos.³

³ Cfr. S. ROSS., R. WESTERFIELD. (2006). **Fundamentos de Finanzas Corporativas**. México: McGraw-Hill. p. 474.

En el caso de la empresa SUEÑOS S.A., inicialmente no se considera el costo de capital de la deuda para la determinación de la tasa de descuento entre los años 2010 y 2013, ya que durante ese tiempo la empresa ha proyectado no utilizar endeudamiento, y sus recursos capitalizables provendrán únicamente de los socios.

No obstante, considerando que la empresa si utilizara financiamiento externo para apalancar sus operaciones durante los períodos 2014 y 2015, es necesario incorporar esta tasa en la fórmula para el cálculo del Costo Promedio Ponderado de Capital, para el horizonte de tiempo proyectado.

5.3.2.2 Costo del Capital Accionario (k_e)

El costo de capital accionario o costo del patrimonio (k_e) representa el rendimiento que los inversionistas de capital requieren por su inversión en la empresa.⁴

Para la estimación del costo de capital, se ha utilizado el Modelo de Fijación de Precios de Activos de Capital CAPM (Capital Asset Pricing Model); el cual expresa que el rendimiento esperado de un activo depende de tres factores:

⁴ Ibídem. p. 470

- El valor puro del dinero en cuanto al tiempo, medido por la tasa libre de riesgo R_f .
- El monto de riesgo sistemático, medido por Beta (β)
- La recompensa por correr el riesgo sistemático, medido por la prima de riesgo del mercado $PRM = (R_m - R_f)$.⁵

Factores que permiten determinar el (K_e), inicialmente desapalancado, mediante la aplicación de la siguiente fórmula:

$$K_{ed} = R_f + \beta_i * (R_m - R_f)$$

Estos datos aplicados al presente tipo de negocio se pueden apreciar en el siguiente cuadro:

Costo de Capital Accionario	
R_f ⁽¹⁾	1,34%
Beta desapalancado USA (B_d) ⁽²⁾	1.03
$R_m - R_f$ ⁽³⁾	6.03%
COSTO DEL PATRIMONIO NO APALANCADO USA (K_{ed})	7.64%
Fuente: (1) www.bloomberg.com (2) www.damodaran.com (3) www.damodaran.com Elaborado por: Martin Salas R.	

⁵ Ibídem. p. 418

5.3.2.3 Determinación Final del CPPC (Bajo método CAPM)

Una vez determinados sus componentes, corresponde al Costo Promedio Ponderado de Capital, reflejar el rendimiento requerido de sus activos como un todo.

Con este propósito, es necesario combinar los costos relacionados con las principales fuentes de financiamiento (deuda y capital accionario), y así expresar el rendimiento necesario para pagar a los acreedores, y compensar a los propietarios.

Para el cálculo final del Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC), en primer lugar se ha establecido el Costo de Capital de la Deuda (K_d), explicado anteriormente. El cuál, proyecta una tasa anual efectiva de la deuda del 13 %, considerando los estándares normales que las instituciones financieras otorgan para este tipo de créditos relacionados con proyectos de expansión productiva.

Luego, conforme se mostró en el numeral 5.3.2.2, se determinó el Costo de Capital Accionario, también denominado Costo del Patrimonio o Costo de los Recursos Propios; obteniéndose el (7.64%) para una empresa que lleva a cabo sus actividades en los Estados Unidos, en el sector de productos para el hogar (Household Products).

A continuación, se ha trasladado este modelo a las condiciones económicas ecuatorianas, añadiendo el ajuste del premio por Riesgo País (EMBI)⁶ del 8,81%. Esto debido a que aunque el proyecto sea idéntico, los riesgos en el Ecuador serán diferentes a causa del ambiente macroeconómico, legal, fiscal y financiero.

Así, se obtiene el Costo de Capital para este tipo de empresa en condiciones económicas nacionales del (16.45%).

Una vez obtenido el resultado anterior, es factible aplicar la materia del capítulo 17 del Libro de Finanzas Corporativas de S. Ross y R. Westerfield, referido a la Estructura de Capital y apalancamiento de una Empresa, y también las teorías y supuestos de Modigliani y Miller, con el fin de apalancar el Costo de Capital (K_e) calculado anteriormente, y transformarlo en K_{ea} o k_e apalancado. Resultado que representará el rendimiento exigido por los socios o inversionistas luego del apalancamiento.

Para el efecto, es necesario ajustar este costo mediante la inclusión de factores como el Costo de la Deuda, la Tasa de Impuestos y Estructura de Financiamiento, conforme se muestra en la siguiente fórmula de cálculo:

$$K_{ea} = K_{ed} + (K_{ed} - K_d) * (D/E) * (1-t)$$

⁶ BCE (Octubre 2011)

Donde:

K_{ea} = Costo de Capital Accionario Apalancado

K_{ed} = Costo de Capital Accionario Desapalancado

K_d = Costo de Capital de la Deuda

D = Valor de la Deuda E = Valor del Patrimonio

t = Tasa de Impuestos

Una vez aplicado este cálculo, se ha generado un apalancamiento financiero del patrimonio (K_{ea}) del 21.03%.

Finalmente, con los datos obtenidos el método CAPM propone el establecimiento del CPPC mediante la aplicación de la siguiente fórmula matemática que vincula a cada uno de sus componentes:

$$CPPC = K_{ea} * (E / V) + K_d * (D / V) * (1-t)$$

Donde:

CPPC = Costo Promedio Ponderado de Capital

K_{ea} = Costo de Capital Accionario Apalancado

K_d = Costo de Capital de la Deuda

E = Valor del Patrimonio

D = Valor de la Deuda

V = Inversión Total ($D+E$)

t = Tasa de Impuestos

Así, el CPPC obtenido para este análisis financiero corresponde al (12,43%), que es la **Tasa de Descuento** que se utilizará más adelante para calcular el VAN del proyecto.

En el siguiente cuadro se muestra una síntesis de los componentes y cálculo del CPPC:

CALCULO DEL CPPC	
TASA ANUAL EFECTIVA DE LA DEUDA	13.00%
COSTO DE LA DEUDA	13.00%
TASA DE IMPUESTOS	36.25%
INVERSION TOTAL = V	400,000.00
VALOR DE LA DEUDA = D	270,000.00
VALOR DEL PATRIMONIO = E	130,000.00
D/E	2.08
D/V	0.68
E/V	0.33
CALCULO DEL Ke Apalancado	
Rf	1.43%
B d	1.03
Rm - Rf	6.03%
embi	8.81%
COSTO DEL PATRIMONIO NO APALANCADO Ke d	16.45%
COSTO APALANCADO DEL PATRIMONIO Ke ap	21.03%
CPPC	12.43%

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Martín Salas R

Todos los datos tomados para el cálculo de esta tasa de descuento se encuentran como parte de los cuadros de Evaluación Financiera presentados en los Anexo Finales.

5.3.3 Evaluación de Rendimientos Esperados

Una vez determinada la Tasa de Descuento apropiada para la evaluación financiera de este negocio y sus flujos de caja proyectados, corresponde evaluar los rendimientos esperados por accionistas y tenedores de deuda.

Para el efecto, se integra los datos obtenidos del Estado de Resultados, del Balance General Proforma, y del Flujo de Caja que fue analizado al inicio de este capítulo; con el fin de desarrollar en conjunto, un **Flujo de Caja del Proyecto** basado en el Método Indirecto, que parte del Estado del Resultados y agrega aquellos gastos que no representan desembolsos de efectivo y las variaciones de capital de trabajo neto operacional.

En este caso en particular, el **Flujo de Caja del Proyecto** durante los primeros períodos es el mismo que el Flujos de Caja de los Socios, esto ocurre debido a que el proyecto será íntegramente financiado con recursos propios. Sin embargo, a partir del año 2014, existen flujos de caja derivados de las fuentes de financiamiento que repercuten en el Flujo de Caja de los Socios y en la evaluación integral de los flujos proyectados.

La inversión inicial para el negocio es de USD 400.000 dólares, obteniéndose posteriormente flujos de caja libres positivos a partir del primer año y que van incrementando en el tiempo, lo cual representa los valores disponibles para cancelar deudas, en el caso de haberlas y valores para libre disposición de los propietarios.

Directrices para el despliegue del Flujo Caja del Proyecto sujeto a evaluación:

- Ventas establecidas en base a la proyección establecida en el Presupuesto Global de la empresa SUEÑOS S.A.
- Costo de venta, compuesto por los costos directos e indirectos de producción, tanto fijos como variables.
- Gastos operacionales compuestos por gastos administrativos y de ventas.
- La amortización se desprende del costo establecido para constituir la empresa, y que ha sido dividido en partes iguales para los cinco años.
- Las depreciaciones han sido calculadas bajo el método de línea recta y de conformidad a los tiempos de vida útil establecidos para cada uno de los activos fijos del proyecto.

Directrices para la proyección del capital de trabajo necesario y sus variaciones.

- El monto de capital de trabajo requerido, es determinado en base a las políticas establecidas por la administración de proyectar los recursos necesarios para cada período; pero considerando que el monto proyectado no sea inferior al 10% de las ventas estimadas para el próximo año.

Directrices para el cálculo del Flujo de Caja Operativo.

- Se establece un porcentaje del 36.25% como base de impuestos sobre el valor de la utilidad operativa, por tratarse de un caso ecuatoriano.

Directrices para el cálculo del Flujo de Caja por Inversiones.

- Como ya se mencionó, para iniciar el proyecto se invirtió USD 400.0000 dólares financiados con recursos propios.
- En el año 2012 se proyecta invertir USD 45.000 dólares en la compra de otro camión y USD 13.500 dólares entre equipos de oficina, equipos de computación y paquetes informáticos.
- En el año 2013 se ha previsto la compra de un camión de mayor envergadura, invirtiendo USD 60.000 dólares.
- En el año 2014 el cumplimiento del plan estratégico tiene previsto la expansión productiva del negocio, mediante las adecuaciones de un nuevo galpón con muebles respectivos por USD 55.000 dólares; y fundamentalmente la compra de maquinaria por USD 145.000 dólares.
- En el año 2015, se pretende apuntalar los objetivos estratégicos, mediante la creación de un local comercial y equipamiento por USD 120.000 dólares; invertidos con el objeto de incrementar las ventas.

- Suponiendo que este negocio es liquidado al final del año 2015, se ha estimado un valor de recuperación por venta de activos fijos de USD 250.000 dólares, considerando las deducciones provenientes de depreciaciones e impuestos en venta de activos, con sus respectivos valores de desecho para aquellos bienes que así lo ameriten.
- El valor de capital de trabajo necesario para iniciar el proyecto asciende a \$ 78.613.59 dólares, pero su valor de recuperación al final del año 2015 en el caso de venta o liquidación del negocio es de USD 475.023,40 conforme a los flujos proyectados en el Presupuesto Global que se presenta en los Anexos Finales.

Combinando el Flujo de Caja Operativo y el Flujo de Caja de Inversión, se obtiene el **Flujo de Caja del Proyecto**, también denominado Flujo de Caja Libre.

Finalmente, es necesario determinar el **Flujo de Caja de los Socios**, a través de la afectación que el Flujo de Caja de la Deuda compuesto por el capital financiado, amortizaciones, intereses y escudo fiscal, causa en el Flujo de Caja del Proyecto.

A continuación, el cuadro presentado muestra la elaboración del **Flujo de Caja de los Socios**, que se deriva de la aplicación de los planes estratégico y presupuestario, propuestos para la empresa SUEÑOS S.A en capítulos anteriores:

SUEÑOS S.A.							
	0	1	2	3	4	5	6
PERIODO		2010	2011	2012	2013	2014	2015
ESTADO DE RESULTADOS							
DESARROLLO DE ESTADO DE RESULTADOS							
Ventas en dólares		831,021.89	1,137,530.76	1,405,956.25	1,737,761.93	2,251,341.98	2,933,250.29
(-) Costo Operativos							
Costos de ventas		(631,249.37)	(846,385.59)	(1,042,110.40)	(1,284,993.15)	(1,734,733.08)	(2,245,790.66)
Utilidad Bruta en Ventas		199,772.52	291,145.17	363,845.85	452,768.78	516,608.90	687,459.62
(-) Gastos Operacionales							
Gastos administrativos y de ventas							
Gastos de Ventas		(45,533.76)	(80,584.06)	(96,114.03)	(146,477.49)	(166,163.47)	(231,240.22)
Gastos Administrativos		(41,560.90)	(76,695.34)	(97,760.72)	(120,510.63)	(130,903.71)	(128,337.45)
Total gastos operacionales		(87,094.66)	(157,279.41)	(193,874.75)	(266,988.12)	(297,067.19)	(359,577.67)
Resultado Operacional antes de impuestos		112,677.86	133,865.76	169,971.10	185,780.67	219,541.71	327,881.95
CAPITAL DE TRABAJO NECESARIO							
Ventas		831,021.89	1,137,530.76	1,405,956.25	1,737,761.93	2,251,341.98	2,933,250.29
Capital de Trabajo necesario	10%	78,613.59	132,690.47	177,173.60	217,540.49	271,205.89	475,023.40
Variacion de Capital de Trabajo		54,076.88	44,483.13	40,366.89	53,665.39	93,002.43	110,815.09
Flujo de efectivo derivado de las Var. de CTN		(54,076.88)	(44,483.13)	(40,366.89)	(53,665.39)	(93,002.43)	(110,815.09)

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Martín Salas R

FLUJO DE CAJA OPERATIVO

Resultado Operacional antes de impuestos		112,677.86	133,865.76	169,971.10	185,780.67	219,541.71	327,881.95
+ Depreciaciones		20,231.07	20,231.07	33,464.40	44,621.86	62,871.86	66,682.62
+ Amortizaciones		2,065.00	2,065.00	2,065.00	2,065.00	2,065.00	-
Utilidad líquida operativa antes de impuestos		134,973.92	156,161.83	205,500.50	232,467.53	284,478.57	394,564.57
Impuestos sobre la utilidad operativa	36.25%	(40,845.72)	(48,526.34)	(61,614.52)	(67,345.49)	(79,583.87)	(118,857.21)
Utilidad líquida operativa después de impuestos		94,128.20	107,635.49	143,885.98	165,122.03	204,894.70	275,707.36
Flujo de efectivo derivado de las Var. de CTN		(54,076.88)	(44,483.13)	(40,366.89)	(53,665.39)	(93,002.43)	(110,815.09)
FCO		40,051.32	63,152.36	103,519.09	111,456.64	111,892.27	164,892.28

FLUJO DE CAJA POR INVERSIONES

Inversión en Activos Fijos	(311,061.41)	-	-	(58,500.00)	(60,000.00)	(200,000.00)	(120,000.00)
Valor de venta neto de Activos Fijos							250,000.00
Cargos diferidos	(10,325.00)	-	-	-	-	-	-
Capital de trabajo	(78,613.59)	-	-	-	-	-	475,023.40
	(400,000.00)	-	-	(58,500.00)	(60,000.00)	(200,000.00)	605,023.40

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(400,000.00)	40,051.32	63,152.36	45,019.09	51,456.64	(88,107.73)	769,915.68
-----------------------------------	---------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	--------------------	-------------------

FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA

CAPITAL	-	-	-	-	-	200,000.00	70,000.00
AMORTIZACION DEL CAPITAL	-	-	-	-	-	(10,857.91)	(23,071.46)
INTERES	-	-	-	-	-	(26,000.00)	(33,688.47)
ESCUDO FISCAL DE LA DEUDA	-	-	-	-	-	9,425.00	12,212.07
TOTAL FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA	-	-	-	-	-	172,567.09	25,452.14

FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS	(400,000.00)	40,051.32	63,152.36	45,019.09	51,456.64	84,459.36	795,367.82
------------------------------------	---------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	-------------------

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Martín Salas R

El objetivo del Flujo desarrollado, es determinar si la propuesta genera valor agregado en términos de flujo de caja actualizados para la empresa; y de resultar así, entonces la aplicación de los proyectos estratégicos que incluye este modelo de planeación, deberían aceptarse. Para ello se utilizará los indicadores financieros VAN y TIR.

5.3.3.1 Valor Actual Neto (VAN)

Representa la rentabilidad del proyecto en términos monetarios, y contiene la diferencia entre los ingresos y egresos obtenidos, más el Flujo de Caja por Inversiones del proyecto; ambos expresados en moneda actual.

<u>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</u>		(400,000.00)	40,051.32	63,152.36	45,019.09	51,456.64	(88,107.73)	769,915.68
VAN	81668	(400,000.00)	35,624.10	49,962.44	31,679.46	32,206.95	(49,051.15)	381,246.05
CPPC	12.43%							

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Martin Salas R

El valor de USD 81.668 dólares, indica la riqueza que hoy obtendría el inversionista si decide ejecutar el proyecto.

Este criterio plantea que el proyecto debe aceptarse si su valor actual neto (VAN) es superior a cero. En este caso se cumple dicha condición agregando valor a la empresa, por lo que el proyecto de mejora estratégica global debería aceptarse.

5.3.3.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La TIR evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por período con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos, expresados en moneda actual.

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO		(400,000.00)	40,051.32	63,152.36	45,019.09	51,456.64	(88,107.73)	769,915.68
VAN	81668	(400,000.00)	35,624.10	49,962.44	31,679.46	32,206.95	(49,051.15)	381,246.05
TIR	17%							
CPPC	12.43%							

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Martin Salas R

En el flujo de fondos del proyecto se obtuvo una TIR de 17%. Esta tasa es superior a la tasa de descuento que es de 12.43%; por lo tanto, bajo este criterio de evaluación, el proyecto debe ser aceptado, puesto que genera una rentabilidad mayor al costo de los recursos que financian el proyecto.

5.3.3.3 Análisis del Flujo de Caja de los Socios

Para el desarrollo de este flujo, es necesario sumar a los flujos de caja del proyecto, todos los flujos de caja positivos o negativos generados por el Flujo de Caja de la Deuda; y luego, descontar estos resultados al valor del costo de oportunidad de los socios con el fin de evaluarlos, como se muestra a continuación:

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO		(400,000.00)	40,051.32	63,152.36	45,019.09	51,456.64	(88,107.73)	769,915.68
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA		172,567.09	25,452.14
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS		(400,000.00)	40,051.32	63,152.36	45,019.09	51,456.64	84,459.36	795,367.82
VALOR AL CAPITAL	11214	(400,000.00)	33,093.08	43,115.17	25,395.54	23,984.05	32,527.38	253,098.54
COSTO DE OPORTUNIDAD DE LOS SOCIOS	21.03%							
TIR DE LOS RECURSOS PROPIOS	22%							

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Martin Salas R

El proyecto (Modelo de Planeación Estratégico y Presupuestario) muestra una vez más que sí es rentable, ya que como se pudo apreciar, se obtiene un valor al capital positivo y una TIR (TIR de los Recursos Propios) más alta que la Tasa del Costo de Oportunidad de los Socios luego del apalancamiento financiero realizado. Esto es $22\% > 21.03\%$.

5.3.3.4 Análisis del Valor Actual Ajustado

El VAN ajustado (**Rentabilidad en términos de unidades monetarias o valores absolutos que genera el proyecto**) fue tomado en cuenta, ya que desagrega las diferentes iniciativas que generan o restan valor en este proyecto.

En su cálculo se muestra el rendimiento del proyecto y el impacto de cada una de las decisiones de financiamiento.

Este aspecto es de especial importancia para las empresas localizadas en países en vías de desarrollo debido a la alta incidencia existente entre proyectos estratégicos de inversión con financiamiento, considerando a este el mejor método para la evaluación de proyectos estratégicos. Como se muestra a continuación, el VAN ajustado alcanza los USD 110.886 dólares.

VALOR ACTUAL AJUSTADO								
VAN BASICO	4999	(400,000.00)	34,392.52	46,567.59	28,506.11	27,978.85	(41,138.60)	308,692.24
COSTO DE OPORTUNIDAD DE LOS SOCIOS SIN DEUDA	16.45%							
VALOR PRESENTE DE LA DEUDA	105888	93,662.50	12,225.14
COSTO DE LA DEUDA	13.00%							
VALOR ACTUAL AJUSTADO	110886							

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Martin Salas R

De conformidad a los métodos de evaluación utilizados, y basados en los resultados del VAN ajustado desarrollado para los flujos proyectados de esta empresa, se puede avizorar que los USD 110.886 dólares constituyen un valor positivo que muestra sin lugar a duda la conveniencia de ejecutar los planes estratégico y presupuestario expuestos en los capítulos anteriores, más la aplicación del modelo de control creado en el Plan Financiero de este capítulo.

El modelo de control y evaluación financiera, consta en su totalidad como parte de los Anexos Finales.

5.3.4 Evaluación de Índices Financieros

Finalmente en este capítulo, se muestra el cálculo e interpretación de los índices financieros de mayor relevancia para la Empresa SUEÑOS S.A.

En el siguiente cuadro se presenta cada uno de los índices de liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad, generados para cada uno de los períodos proyectados, incluido el año base histórico 2010:

SUEÑOS S.A. ANÁLISIS FINANCIERO (Índices)							
LIQUIDEZ							
RATIO		Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
Razón Corriente	Dólares	2.09	2.52	2.67	2.77	2.94	2.92
Prueba Ácida	Dólares	1.35	1.67	1.78	1.85	1.97	1.99
ACTIVIDAD							
Rotación de Cuentas x Cobrar	Veces	5.36	5.80	5.31	5.31	5.42	5.43
Plazo medio de Cobros	Días	67	62	68	68	66	66
Rotación de Inventarios de Productos Terminados	Veces	13.43	15.08	14.32	14.32	14.89	14.61
Plazo medio de Inventarios	Días	27	24	25	25	24	25
Rotación de Inventario de Materias Primas	Veces	8.00	9.01	8.90	8.92	9.12	9.13
Plazo medio de Inventarios de Materias Primas	Días	45	40	40	40	39	39
Rotación de Cuentas x Pagar	Veces	4.39	4.97	5.33	5.35	5.48	5.48
Plazo medio de Pagos	Días	82	72	68	67	66	66
ENDEUDAMIENTO							
Endeudamiento Total	%	25%	25%	25%	25%	37%	38%
Pasivo no corriente a Patrimonio	Razón	0.00	0.00	0.00	0.00	0.21	0.21
RENTABILIDAD							
Rentabilidad sobre ventas	%	7.78%	6.75%	6.94%	6.13%	4.93%	5.75%
Rentabilidad sobre activos	%	10.27%	10.35%	11.03%	10.16%	7.76%	9.18%
Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)	%	13.70%	13.78%	14.65%	13.60%	12.24%	14.74%
Sistema Dupont	%	10.27%	10.35%	11.03%	10.16%	7.76%	9.18%

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Martín Salas R.

El análisis financiero y cálculos desarrollados, presenta los siguientes resultados:

Índices de Liquidez

Reflejan la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones inmediatas.

En este caso, se han tomado los índices correspondientes a la **razón corriente** y **prueba ácida** para desarrollar la evaluación; donde los resultados obtenidos muestran que la empresa cuenta inicialmente con 2.09 y 1.35 dólares respectivamente, para cubrir cada dólar exigido por sus obligaciones en el corto plazo.

A lo largo de los períodos y con el crecimiento operacional, estos índices se incrementan hasta llegar en el año 2015 a 2.92 y 1.99 dólares; razón por la cual, la empresa debe precautelar que estos índices no sean elevados, con el fin de evitar rotación lenta en el capital de Trabajo y acumulación de recursos ociosos que afecten la rentabilidad del negocio.

Dada la tendencia de esta empresa, se puede afirmar que mientras la razón corriente no se aleje excesivamente de 2.5 y la prueba ácida de 1.5 no existirá inconveniente; caso contrario, se deberán adoptar las medidas correctivas pertinentes para evitar acumulación excesiva de recursos líquidos.

Índices de Actividad

Estos índices miden la eficiencia de la inversión del negocio en las cuentas del activo corriente. De esta manera, las cuentas del activo corriente tendrán más liquidez entre más roten, es decir, entre más rápido se conviertan en efectivo. Sobre la **rotación de las cuentas por cobrar** y el **período medio de cobro**, se puede observar que la empresa parte de una rotación de 5.67 veces y un promedio aproximado de 67 días para realizar los cobros.

Con el pasar del tiempo estos índices varían por las condiciones proyectadas para cada período, pero a partir del año 2014 la tendencia se estabiliza con una rotación de 5.42 veces por año y promedio aproximado de 66 días de cobro. Valores que muestran una adecuada gestión de cobranzas, al obtener un margen mínimo aceptable de atraso del 10% con relación a las políticas de la empresa.

En cuanto a la **rotación del inventario de productos terminados** y **plazo medio de inventarios**, los datos obtenidos muestran una tendencia favorable a pesar de las variaciones existentes en varios períodos. En el 2010 la rotación fue de 13.43 veces y el período de inventario de 27 días; sin embargo, al final de los períodos evaluados estos valores se mejoran alcanzando niveles de 14.61 veces de rotación a la año y 25 días de inventario promedio de productos terminados que se transforman en cuentas por cobrar o en efectivo.

Sobre la **rotación de materias primas y el plazo promedio de inventario**, los datos obtenidos indican una tendencia favorable, con características similares al índice de rotación anterior. Por tanto, se puede afirmar que la empresa cuenta con una rapidez adecuada para transformar las materias primas en artículos terminados durante los períodos evaluados, inclusive con una tendencia que reduce año a año el tiempo utilizado.

Otro índice importante para la evaluación de la actividad operacional de la empresa, es la **rotación de cuentas por pagar y plazo medio de pagos**. Razones que reflejan la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones con proveedores en el corto plazo.

Como se puede observar, la empresa muestra inicialmente una rotación de 4.39 veces al año y un lapso 82 días de plazo medio de pagos, valores que reflejan la existencia de dificultades para cubrir oportunamente con sus obligaciones; no obstante, en el período final se observa una notable mejora en la capacidad de pago oportuno de esta empresa a sus proveedores, con una rotación de 5.48 veces por año y 66 días de plazo medio de pagos.

Índices de Endeudamiento

Las razones de endeudamiento miden la capacidad de la empresa para contraer deudas a corto plazo o a largo plazo.

En primer lugar se ha calculado el **índice de endeudamiento total** de la empresa, que mide la participación de los acreedores en la financiación de los activos de la empresa. Como se puede observar, durante los primeros períodos la empresa tiene apenas un 25 % de los activos financiado por terceros; no obstante, en año 2014 y 2015 este porcentaje sube a 37 % y 38% respectivamente, debido a los créditos solicitados para apalancar los proyectos de expansión productiva y comercial. Se puede afirmar que no existen preocupaciones para la empresa mientras este índice no supere el 60 % y permita obtener más fondos de terceros en caso de ser requerido.

En cuanto a la razón de **pasivo no corriente a patrimonio**, esta indica la relación entre los fondos de largo plazo que suministran los acreedores y los que aportan los dueños de la empresa. Del 2010 al 2013 este índice es nulo para la empresa debido a la ausencia de pasivo no corriente en esos períodos, pero luego, a partir del 2014 se tiene una razón de 0.21, mostrando que a pesar de existir apalancamiento financiero en esos períodos, este no es excesivo.

Índices de Rentabilidad

Estos índices miden la capacidad del negocio para generar utilidades. Dado que las utilidades son las que garantizan el desarrollo de una empresa; se puede afirmar que éstas razones constituyen una medida de la efectividad de la administración en el manejo de los costos y gastos totales, a fin de que las ventas generen los beneficios esperados.

Inicialmente, se ha calculado la **rentabilidad sobre las ventas** o margen de utilidad. En ésta razón, se puede observar que la empresa partió de un porcentaje de 7.78 % en el año 2010; el cuál, debido al crecimiento dimensional de la empresa durante los siguientes períodos, e incremento de costos y gastos necesarios para el crecimiento proyectado, se reduce hasta 4.93 % para el año 2014. En el año 2015, una vez estabilizada la expansión productiva y comercial, inicia una nueva tendencia de crecimiento favorable, con el 5.75 % de rentabilidad proyectada.

Seguidamente, la **rentabilidad sobre activos** muestra la eficiencia de la administración para obtener resultados positivos con los activos disponibles, independientemente de la forma como estos hayan sido financiados con préstamo o patrimonio.

En el caso de la empresa SUEÑOS S.A., existe un promedio del 10 % de rentabilidad sobre los activos entre el 2010 y el 2013; sin embargo, con la adquisición de nuevos activos que tardan un tiempo prudencial hasta generar su máxima productividad, se produce una reducción gradual de este índice hasta el 7.76 % proyectado para el año 2014; que luego empieza a incrementarse favorablemente a partir del año 2015 donde se obtiene el 9.18% de rentabilidad sobre los activos.

Finalmente, se ha utilizado el cálculo del **ROE** y del **Sistema Dupont**, con la finalidad de evaluar a totalidad la rentabilidad de este negocio con respecto al patrimonio y al rendimiento de la inversión:

El **ROE** es un indicador amplio del desempeño de una empresa, porque indica que tan bien los administradores están utilizando los fondos invertidos por los accionistas para generar un rendimiento.

En el caso de la empresa SUEÑOS S.A., los flujos proyectados generan un ROE con tendencia favorable a pesar de las variaciones existentes entre cada período, empezando con el 13.70 % obtenido en el 2010, hasta el período 2015 que alcanza el 14.74 %.

El **Sistema Dupont** por su parte, permite que la empresa descomponga el rendimiento de la inversión en dos componentes. El uno, referido con el margen neto sobre las ventas y el otro relacionado con la eficiencia del activo para lograr las ventas.

En el caso de la empresa SUEÑOS S.A., el cálculo del Sistema Dupont muestra un porcentaje promedio del 10.45 % entre el 2010 y el 2013; el mismo que se reduce a 7.76 % en el año 2014, considerando que el nivel de aumento de la capacidad producción proyectado para ese período no es igual al nivel de incremento en ventas. No obstante, en el año 2015 existe una notable recuperación de este índice, debido a que el volumen de ventas continúa incrementando, proyectándose alcanzar el 9.18 %.

Con base en todo lo manifestado en este capítulo, se puede avizorar un futuro promisorio para la empresa SUEÑOS S.A., de cumplirse con los Planes Estratégico, Presupuestario y Financiero propuestos en este Modelo de Planeación.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

Después de haber finalizado con el diseño del Modelo de Planeación Estratégica, Presupuestaria y Financiera, desarrollado para la empresa SUEÑOS S.A., es factible concluir que:

- Dentro del ámbito global en el cual se desenvuelven hoy en día las empresas, la base de su permanencia y perdurabilidad en el tiempo, será sin duda la planificación utilizada para proyectar y ejecutar operaciones efectivas y eficientes, evitando aventurarse con esquemas de prueba y error que en el corto y mediano plazo podrían erradicar sus posibilidades potenciales de consolidación y crecimiento.
- El tener un plan estratégico sólido constituye un requisito esencial para analizar y estructurar adecuadamente las necesidades empresariales. Como resultado de este análisis, la empresa será capaz de determinar una o más ventajas competitivas y formular estrategias que permitan crear o preservar las fortalezas corporativas existentes, en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones, y de los recursos que se encuentren disponibles.

- En el Ecuador, “El Sector Textil” constituye una importante industria en crecimiento gracias a los nuevos hábitos y costumbres de la sociedad, que han involucrado como parte del bienestar y ambiente hogareño, la adquisición de mayores volúmenes de ropa de cama y artículos para el hogar; haciendo cada vez más rentable este negocio para las empresas manufactureras del país.
- Las empresas manufactureras de productos para el hogar y el descanso en el Ecuador, han obtenido la importante oportunidad de actuar como entes activos de la sociedad, al incorporar estrategias que permiten satisfacer las necesidades de todo tipo de consumidores, y a través de la generación de nuevas fuentes de empleo, que estimulan el desarrollo económico, social y productivo del país.
- Los estudios presentados a lo largo de este documento, determinan la factibilidad y conveniencia de implementar un modelo de planeación total para esta empresa, dedicada a la producción, comercialización y venta de ropa de cama y artículos para el hogar; la misma, que a través de un proceso de gestión estratégicamente orientado encausará sus operaciones hacia la obtención de niveles óptimos de rendimiento.
- El cumplimiento de los planes operativos estructurados para cada período, permitirá a la empresa mantener una administración ordenada; y enfocar sus esfuerzos en tareas y proyectos previamente establecidos conforme a los planes estratégico y presupuestario generados.

- Los proyectos relacionados con la expansión productiva y comercial de la empresa SUEÑOS S.A., constituyen los pilares para cumplir con el plan estratégico; así como, los proyectos de mejoramiento administrativo y de procesos, permitirán organizar y optimizar los recursos utilizados.
- Luego de la implementación de los proyectos de tipo administrativo, productivo y comercial que forman parte del plan estratégico, la empresa será capaz de cumplir con sus metas de crecimiento en el mediano y largo plazo, controlando apropiadamente los niveles de rotación y rendimiento esperados sobre sus activos.
- El plan estratégico constituye la base conceptual del plan presupuestario propuesto, generando los argumentos, políticas y directrices necesarias para integrar numéricamente el presupuesto global de la empresa, y sus respectivos presupuestos específicos por cada área de operación.
- En el desarrollo del plan presupuestario, es trascendental incorporar todos aquellos factores que inciden directa o indirectamente en el ingreso o egreso de efectivo, ya que su omisión, podría agraviar considerablemente la efectividad de la planeación, y distorsionar los rendimientos obtenidos.
- Los presupuestos de producción y ventas propuestos en éste modelo, constituyen el mapa básico del accionar económico y operacional de la empresa. Su adecuada composición permitirá direccionar los recursos existentes en forma apropiada y coherente.

- En el caso de empresa SUEÑOS S.A., el modelo de planeación presupuestario propuesto, refleja la importancia de todas y cada una de las líneas de producto para la generación de ingresos en la empresa; por tanto, el control económico de éstas, representa uno de los puntos críticos para su administración.
- Las políticas definidas para el desarrollo del plan presupuestario, rigen directamente los movimientos económicos específicos y generales de su gestión; por lo que para la empresa SUEÑOS S.A., se han establecido lineamientos que pretenden impulsar el plan estratégico propuesto y conducir las acciones de su administración dentro de los estándares presupuestarios requeridos.
- Los presupuestos específicos desarrollados para la empresa SUEÑOS S.A. permiten consolidar los Estados Financieros Proforma proyectados por la administración; a tal punto de facilitar el control de los niveles de cumplimiento del plan presupuestario en cada período y la respectiva evaluación financiera de los resultados obtenidos.
- La Planeación Estratégica y Financiera Integrada permite priorizar las actividades, estimar los costos de implementación y comparar los recursos disponibles para llevarlas a cabo; siendo lo adecuado, mantener un seguimiento sobre los efectos económicos generados, y controlar el rumbo operacional de la organización con base en la participación comprometida de cada uno de sus niveles de operación.

- En base a los niveles de ventas proyectados en cada período, la empresa proyecta una tendencia de crecimiento y expansión altamente satisfactoria; sustentada apropiadamente en los flujos de caja previstos, y cuyos resultados estarán estrechamente ligados a las estrategias de promoción y publicidad que fueron propuestas en los planes estratégico y presupuestario para aumentar sus niveles de posicionamiento en el mercado.
- Del análisis financiero realizado, y basados en los criterios de VAN, TIR y VAN ajustado calculados, se establece la conveniencia de invertir y llevar a cabo los planes estratégico y presupuestario formulados para este negocio; quedando demostrada la viabilidad y rentabilidad de los proyectos de mejoramiento planteados, una vez considerados todos los costos, gastos y movimientos financieros que demandará el desarrollo de los mismos. Obteniéndose resultados positivos que agregarán valor a la empresa y permitirán cumplir con las expectativas de socios y terceros.
- Luego de completar el arduo proceso de Planeación dirigido a sus diferentes niveles productivos y corporativos, la empresa ha desarrollado una herramienta que no solo le servirá como reflejo de su realidad actual; sino que también le será útil para el desarrollo de sus planes operativos. Estableciendo metas cuantificables de recaudación y las prioridades de recursos para los años venideros; sin dejar de lado, la medición y evaluación constante del éxito que alcance día a día la organización en cada una de sus áreas de acción.

6.2 RECOMENDACIONES

En base a las conclusiones manifestadas anteriormente, es importante plantear las siguientes recomendaciones para la aplicación del modelo propuesto:

- Para que el Modelo de Planeación Estratégica se mantenga viable, es necesario destinar la mayor parte de esfuerzos al cumplimiento de los volúmenes de ventas proyectados, y así generar los flujos de caja apropiados para que el negocio siga siendo rentable en el tiempo.
- Basados en los planes estratégico y presupuestario propuestos, se recomienda ampliar la capacidad de la empresa en forma proporcional al cumplimiento de los objetivos operacionales y comerciales; a tal punto, de cubrir las demandas anuales y generar el volumen adecuado de ingresos para emprender los proyectos estratégicos de crecimiento y expansión productiva.
- Como parte de los proyectos del Plan Estratégico, se recomienda afianzar los vínculos con proveedores nacionales e internacionales, ya que a través de una relación apropiada con éstos, se logrará cumplir con los objetivos estratégicos de diferenciación del producto y mayor satisfacción del cliente.
- Se recomienda tomar en cuenta las sugerencias de clientes y proveedores, en lo que respecta a la innovación de productos ofertados y promoción de los mismos; con la finalidad de calibrar los proyectos organizacionales con el plan presupuestario y definir las necesidades de recursos requeridos.

- Considerando que la empresa ha alcanzado trascendentales aspectos positivos durante su corto tiempo de existencia, se recomienda apuntalar sus fortalezas y erradicar sus debilidades, mediante la apropiada implementación de la planeación estratégica; optimizando además, los recursos invertidos conforme al plan presupuestario aceptado por las autoridades de la organización, como guía de ejecución de ingresos y gastos proyectados por la administración.
- A fin de evitar inconvenientes ligados al incremento vertiginoso en el volumen de pedidos requeridos, sin un apropiado plan de ejecución, se recomienda estructurar planes específicos por cada área de acción; los cuales, se encuentren enmarcados dentro de los lineamientos de los planes estratégico y presupuestario propuestos, y sean desarrollados con un horizonte de tiempo establecido en el corto plazo.
- Con el propósito de alcanzar los rendimientos proyectados en el plan financiero propuesto, será necesario definir las acciones que permitan consolidarla como una empresa de prestigio en el país; asegurando el cumplimiento de los objetivos estratégicos que fueron planteados y proyectados en forma cualitativa y cuantitativa en los planes estratégico y presupuestario.
- Aprovechando el crecimiento dimensional proyectado para esta empresa, se recomienda incrementar la promoción de sus productos a importantes empresas del mercado, incluyendo hoteles y mayoristas, de los cuales la

empresa pueda llegar a convertirse en proveedora permanente de ropa de cama y otros artículos para el hogar.

- Considerando que el cumplimiento de los planes estratégico y presupuestario representará el compromiso administrativo para la aplicación de medidas que impulsen el crecimiento corporativo, la atracción y satisfacción de clientes y la optimización de su desempeño en el mercado; se recomienda socializar oportunamente cada uno de ellos entre todos los niveles jerárquicos de la organización, con la finalidad de promover así su cumplimiento.
- Es recomendable también, que la empresa SUEÑOS S.A. realice y ejecute una planificación estratégica, presupuestaria y financiera, acorde con las exigencias del mercado textil ecuatoriano; desarrollando un manejo organizacional que le brinde los parámetros necesarios para cumplir con cada una de sus expectativas futuras, utilizando instrumentos científicos tales como estudios de mercado, ejecutados con el fin de obtener una percepción más cercana y real del entorno, de los clientes y del comportamiento de su competencia directa.
- A partir de la propuesta planteada, se recomienda a la empresa SUEÑOS S.A. realizar un análisis permanente de sus procesos administrativos, productivos y comerciales; implementando mejoras para optimizar sus recursos y generando oportunidades en beneficio de sus directivos y empleados.

- Numéricamente, y con la finalidad de obtener mayores rendimientos económicos, se invita a la empresa SUEÑOS S.A a cumplir con las siguientes recomendaciones:
 - Fortalecer líneas de producto de mayor apogeo en el mercado.
 - Generar economías de escala en la producción.
 - Levantamiento de procesos productivos.
 - Capacitación permanente de empleados.
 - Reducir costos y gastos innecesarios.
 - Reducir el desperdicio o utilizarlo para generar otros productos.
 - Mantener relaciones comerciales con proveedores de materia prima internacionales.
 - Fortalecer la fuerza de ventas.
 - Buscar nuevos nichos de mercado.
 - Innovar permanentemente los productos ofertados.
 - Invertir en activos productivos.
 - Apalancar la inversión con recursos financiados por terceros.
 - Mantener adecuados niveles de rotación de activos.
 - Evitar acumulación de efectivos ocioso.
 - Generar flujos de caja positivos.
 - Mantener adecuados niveles de cartera y cobranza.
 - Evitar endeudamiento excesivo o innecesario.
 - Controlar el cumplimiento del plan estratégico.
 - Controlar el cumplimiento del plan presupuestario.
 - Evaluación financiera permanente de resultados obtenidos.

- Finalmente, se recomienda a la empresa implementar el modelo de planeación estratégico, presupuestario y financiero propuesto, considerando que cuenta con acciones y proyectos que le permitirán crecer y no simplemente subsistir en el mercado; aumentando progresivamente, su nivel de participación y posicionamiento con rendimientos atractivos y rentables para sus socios.

ANEXO # 4: IMÁGENES DE LA EMPRESA



BIBLIOGRAFÍA

Libros

1. BOLTEN S. (1983). **Administración Financiera**. México: Limusa 1ª edición.
2. CAGIGAL J. (2004). **Finanzas de la Empresa**. Quality Print.
3. CHARLES W. HILL Y GARETH R. JONES, **Administración Estratégica: Un Enfoque Integral**, McGraw Hill.
4. FLOR GARCÍA GARY (2006). **Guía Para elaborar Planes De Negocios**. Ecuador: Swisscontact.
5. GARBUTT, DOUGLAS (1990). **El Control del Flujo de Fondos**. Bogotá: Editorial Norma.
6. GITMAN L. (2000). **Principios de Administración Financiera**. México: Prentice Hall. 8va edición.
7. GITMAN. MC DANIEL (2001). **El Futuro de los Negocios**. México: Thomson Learning.
8. HELLRIEGEL JACKSON SLOCUM (2002). **Administración, un Enfoque Basado en Competencia**. Thomson Learning. 9na. Edición.
9. JONSON G. y SCHOLES K. (2001). **Dirección Estratégica**. España: Prentice Hall. 5ta edición.
10. KOONTZ H. y WEIHRICH H. (1996). **Administración, Una Perspectiva Global**. México: McGraw Hill. 4ta edición.

11. LEONARD D. GOODSTEIN, TIMOTHY M. NOLAN Y J. WILLIAM PFEIFFER
(2000). **Planeación Estratégica Aplicada**. Mc Graw-hill.
12. RIBADENEIRA A. (2004). **Administración del Crédito**. Ecuador: Sin editorial.
13. ROSS S., WESTERFIELD R. y JORDAN B. (2000). **Fundamentos de Finanzas Corporativas**. México: McGraw-Hill. 5ta edición.
14. THOMPSON y STRCKLAND (1999). **Dirección y Administración Estratégicas**. México: McGraw Hill. 6ta edición.
15. WELSCH, GLENN A. (1987). **Presupuestos, Planificación y Control de Utilidades**. México: Editorial Hispanoamérica S.A. (Traducido por Carlos E. Pérez A.).
16. WERNER K., MARIN J., MONTIEL E. (2001). **Análisis de Inversiones Estratégicas**. Grupo Editorial Norma.